

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Fernanda Ottonelli Rossato**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO  
SOCIOAMBIENTAL: PAPÉIS E PROCESSOS USADOS NUMA  
EMPRESA PETROLÍFERA**

**Porto Alegre**

**2008**

**Fernanda Ottonelli Rossato**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO  
SOCIOAMBIENTAL: PAPÉIS E PROCESSOS USADOS NUMA  
EMPRESA PETROLÍFERA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Elaine Di Diego Antunes**

**Porto Alegre**

**2008**

**Fernanda Ottonelli Rossato**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO  
SOCIOAMBIENTAL: PAPÉIS E PROCESSOS USADOS NUMA  
EMPRESA PETROLÍFERA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luís Felipe M. do Nascimento – UFRGS

---

Orientadora – Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Em uma etapa importante de minha vida, quero registrar aqui meu sincero agradecimento a todos, que de uma forma ou de outra, contribuíram para a construção e realização deste sonho.

Em especial agradeço a Deus pela sabedoria, saúde, fé e grandes desafios propostos em todos os momentos de minha vida.

A minha querida família que sempre esteve presente, me apoiando e incentivando cada passo desta construção. Aos meus pais amados que ensinaram valores fundamentais de responsabilidade, respeito, humildade, dedicação e fé, eles que nunca mediram esforços para oferecer uma boa educação. Em especial a minha adorável mãe Ana, e meu querido pai Célio que com suas palavras de amor, ternura, força, eles são meu exemplo de vida. Aos meus amados irmãos Rodrigo e Dirleane, meus melhores amigos, conselheiros, estimuladores de meus sonhos. Com nossa união e amor vencemos muitas dificuldades.

Aos amigos de Ijuí e Porto Alegre, que contribuíram no meu crescimento pessoal e profissional, alegrando mais minha vida.

A amiga e orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes, pelo incentivo, dedicação e apoio no desenvolvimento deste trabalho e em projetos pessoais.

Agradeço imensamente a Beta em especial ao responsável pela área de recursos humanos, pela disponibilidade e atenção no desenvolvimento deste estudo de caso. Aos gestores de Comunicação e Segurança e Meio Ambiente, bem como todos os funcionários que contribuíram com a pesquisa.

## RESUMO

A responsabilidade socioambiental corporativa tornou-se um tema imprescindível na agenda dos empresários que buscam a competitividade e sustentabilidade do seu negócio. Para isso, emerge um movimento não só do meio organizacional, mas também envolvendo governo, sociedade, indivíduo, entre outros, com a “vida” das pessoas e do ambiente. Atrelado a isso, constata-se que empresas vêm desenvolvendo e implementando políticas, processos e práticas ligados ao tema e que os gestores organizacionais possuem um papel fundamental nessa construção. Assim, buscou-se investigar a contribuição destes gestores de pessoas, seus papéis e processos, para o desenvolvimento socioambiental. A empresa pesquisada atua no setor petrolífero e tem implementado ações sociais e ecológicas. Evidencia-se que a literatura atrelada à contribuição dos gestores de pessoas à gestão socioambiental ainda é escassa, apesar de ser fundamental para a conquista de uma efetiva estratégia organizacional. Nesse sentido, o presente estudo buscou abordar grandes temas da literatura de gestão de pessoas, como os papéis de Ulrich (1998) e os processos de Dutra (2002), bem como uma revisão teórica de gestão socioambiental, para assim identificar a contribuição destes gestores à responsabilidade socioambiental. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único de caráter exploratório e descritivo, que possibilitou identificar o entendimento dos pesquisados sobre o conceito de responsabilidade socioambiental. Também foi possível caracterizar os principais projetos socioambientais, identificar políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa e, por fim, ressaltar os desafios e potencialidades dos gestores na construção da sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Papéis do Profissional de RH, Processos de Gestão de Pessoas, Gestão Socioambiental

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	32
Figura 2: Motivações para a proteção [socio]ambiental na empresa.....	50
Figura 3: Disciplinas do Curso de Formação de Técnicos de Manutenção .....	92
Gráfico 1: Gênero dos participantes .....	98
Gráfico 2: Idade dos respondentes.....	98
Gráfico 3: Nível de Escolaridade.....	99
Gráfico 4: Público beneficiado pelas práticas socioambientais.....	100
Gráfico 5: Práticas e ações.....	100
Gráfico 6: Empresa cidadã .....	101
Gráfico 7: Voluntariado.....	102
Gráfico 8: Processos de gestão de pessoas .....	103
Gráfico 9: Vantagens .....	104
Gráfico 10: Benefícios.....	104
Gráfico 11: Atuação do RH.....	106
Figura 4: Relação entre Papéis, Processos e Socioambiental.....	110

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição dos papéis de RH .....	31
Quadro 2: Os processos de gestão de pessoas .....	34
Quadro 3: Benefícios da gestão [socio]ambiental .....	52
Quadro 4: Definição operacional e constitutiva da entrevista semi-estruturada .....	62
Quadro 5: Definição operacional e constitutiva do questionário .....	64
Quadro 6: Certificações socioambientais .....	76
Quadro 7: Prêmios pelo reconhecimento socioambiental .....	77
Quadro 8: Programas, projetos e ações socioambientais.....	80
Quadro 9: Princípios dos Sistemas de Gestão Integrado da Beta.....	86
Quadro 10: Critérios de Avaliação .....	90
Quadro 11 : Posição, divulgação e estímulo da empresa .....	101
Quadro 12 : Posição, divulgação e estímulo da empresa .....	102
Quadro 13 : Papéis de RH .....	105

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BETA. ....	16
1.4.1 Normas e certificações .....	18
1.4.2 Práticas e ações socioambientais.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	28
2.1.1 Os múltiplos papéis dos gestores de pessoas .....	30
2.1.2 Processos de gestão de pessoas .....	34
2.1.2.1 Processo de movimentação.....	35
2.1.2.2 Processo de desenvolvimento.....	38
2.1.2.3 Processo de valorização.....	40
2.1.3 Desafios ao gestor de pessoas .....	41
2.2 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL .....	43
2.2.1 Aspectos históricos e conceituais da gestão socioambiental.....	43
2.2.2 Forças motivadoras para a gestão [socio]ambiental.....	49
2.3 REFERENCIAL TEÓRICO CENTRAL: CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS À GESTÃO SOCIOAMBIENTAL .....	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	56
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	57
3.3 PLANO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	57
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	64
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	66



4.1 A OPINIÃO DOS GESTORES .....	66
4.1.1 Conceito de responsabilidade socioambiental.....	66
4.1.2 Papéis dos gestores.....	70
4.1.2.1 Papel do profissional de recursos humanos .....	70
4.1.2.2 Papel do gestor de pessoas .....	73
4.1.2.3 Contexto organizacional para o desenvolvimento sustentável.....	74
4.1.3 Projetos e ações socioambientais .....	78
4.1.4 Políticas, processos e práticas de gestão de pessoas .....	83
4.1.4.1 Políticas de segurança e proteção ambiental .....	84
4.1.4.2 Políticas de recursos humanos.....	86
4.1.4.2.1 Processos de recursos humanos .....	87
4.1.5 Desafios e dificuldades do gestor de pessoas.....	93
4.1.6 Potencialidades do gestor de pessoas .....	96
4.2 SONDAGEM COM OS FUNCIONÁRIOS.....	97
4.2.1 Perfil dos participantes.....	97
4.2.2 Práticas socioambientais .....	99
4.2.2.1 Projetos e ações da Beta .....	99
4.2.2.2 Comprometimento dos gestores e funcionários .....	101
4.2.3 Contribuição do RH à gestão socioambiental .....	102
4.2.3.1 Processos de recursos humanos.....	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	112
ANEXO I – Roteiro da entrevista semi-estuturada com gestor de Recursos Humanos.....	115
ANEXO II - Roteiro da entrevista semi-estuturada com gestor de Comunicação .....	117
ANEXO III - Roteiro da entrevista semi-estuturada com gestor de Segurança e Meio Ambiente .....	118
ANEXO IV - Questionário Funcionários .....	120

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a questão da busca da responsabilidade socioambiental a partir de um novo enfoque: a identificação dos papéis e processos de gestão de pessoas. Neste sentido, o grande desafio do gestor de recursos humanos, por exemplo, está em contribuir tanto de forma estratégica, elaborando políticas e projetos que visem ao bem-estar dos colaboradores, como através do uso de suas práticas de contratação, treinamento, avaliação, premiação e promoção que aumentam o lucro e reduzam as perdas, bem como potencializam o desenvolvimento organizacional sustentável.

Assim sendo, o estudo utiliza o modelo dos papéis de Ulrich (1998), os desafios de Gil (2000) e os processos de Dutra (2002) para identificar a contribuição dos gestores de pessoas ligados à questão socioambiental. Desta forma, o estudo visa caracterizar os projetos sociais e ambientais de uma empresa petrolífera, assim como identificar suas políticas, processos e ações socioambientais, detectando os desafios e potencialidades desses gestores. Esses aspectos podem sensibilizar e comprometer os envolvidos com as questões sustentáveis e cidadãs.

O tema socioambiental não deve ser analisado somente quanto ao retorno que a empresa oferece aos acionistas, mas também considerando o exercício ético e transparente dos atores desse processo, como, por exemplo, clientes, colaboradores, fornecedores etc. Além disso, é necessária a integração de todos os setores da organização para a consolidação efetiva de uma gestão ambiental, e neste processo o papel do gestor de pessoas torna-se fundamental, tendo em vista que, além de criar políticas e ações sustentáveis, ele pode facilitar condições de segurança, saúde, qualidade de vida e outros benefícios aos seus colaboradores.

A seguir, o trabalho apresentará o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como a justificativa de estudo e a caracterização da empresa pesquisada. Após, constará a revisão da literatura que busca evidências entre os papéis e processos do gestor de pessoas e a responsabilidade socioambiental. Depois disso, são destacados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação da pesquisa. O capítulo seguinte tratará da análise dos dados pesquisados, tanto das entrevistas com os gestores quanto do questionário aplicado aos funcionários. E, por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão socioambiental, atualmente, é alvo de grandes discussões no contexto organizacional. As empresas contemporâneas, diante das mudanças do mercado globalizado, com vistas a assegurar sua competitividade ou sobreviver no mundo dos negócios, especialmente com resultados satisfatórios, percebem cada vez mais a importância vital das questões socioambientais. Desta forma, elas vêm desenvolvendo e implementando políticas e estratégias sustentáveis de gestão, num processo que exige posturas éticas, relações transparentes com a sociedade, diálogo e participação, além do respeito ao indivíduo e ao meio ambiente.

A globalização, fenômeno que está intimamente ligado à vida das organizações, caracteriza-se por um mundo ilimitado, que gera, conseqüentemente, competitividade, rápidos avanços tecnológicos e uma crescente desigualdade social, além do alto impacto ambiental pela falta de comprometimento dos atores sociais, quer sejam indivíduos, quer sejam organizações, governo e outros.

Neste sentido, para Nóbrega, Barreto e Silva (2002, p.2), a globalização gera grandes mudanças e se caracteriza pela “expansão sem fronteiras, sem vínculos; domínio dos interesses; desregulamentação dos mercados; privatizações e abandono da política do bem-estar social promovida pelo estado; uso em sua plenitude da tecnologia de informação; desaparecimento do emprego formal”.

Essas mudanças também são observadas por Sanches (2000, p.77) que ressalta “um crescente grau de exigência dos consumidores, que, por meio de seu poder de compra, estão buscando variedade de produtos, demonstrando a sua preocupação pela qualidade e manifestando uma constante exigência para melhorar o binômio preço-desempenho”. Neste raciocínio, as exigências socioambientais são definidas pelos compradores, bem como acionistas, fornecedores e a comunidade local, devido à conscientização de que problemas sociais e ambientais devem ser erradicados ou minimizados.

Melo Neto e Froes (2001) declaram que esses problemas sociais interferem no desenvolvimento do negócio, e por esse motivo as empresas se mobilizam para desenvolver a

consciência social. Donaire (1995) salienta que a questão ambiental já está se tornando matéria obrigatória das agendas de executivos. O autor diz ainda que, com a globalização dos negócios, a internacionalização dos padrões de qualidade ambientais - ISO14000, a conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever as exigências futuras em relação à questão ambiental.

Estes são alguns motivos pelos quais a gestão socioambiental está sendo internalizada no meio organizacional. Cabe, então, às empresas, juntamente com seus colaboradores, agregar a visão estratégica, em seus projetos e práticas, voltados à gestão socioambiental, incorporando-a em seus valores institucionais e assumindo uma postura ética e transparente de longo prazo.

Nesta perspectiva, é relevante o estudo dos papéis do gestor de pessoas, inclusive do profissional de Recursos Humanos, como formuladores e implementadores de políticas voltadas às questões socioambientais, na busca da excelência organizacional. Para ULRICH (1998), os profissionais de RH possuem quatro papéis genéricos importante para a criação de valor e obtenção de excelentes resultados organizacionais. Os papéis são definidos como: Administração de Estratégia de Recursos Humanos, Administração da Transformação e Mudança, Administração da Infra-estrutura da Empresa e Administração da Contribuição dos Funcionários. Para o autor, esses papéis são novos, múltiplos, complexos e paradoxais às organizações. Deste modo, é relevante estudá-los para identificar a sua real contribuição na construção da gestão socioambiental. Além destes importantes papéis desempenhados pelo profissional de RH, destacam-se os processos de gestão de pessoas de Dutra (2002), os quais são constituídos por movimentação, desenvolvimento e valorização. Considera-se, no presente estudo, que esses são fundamentais na solidificação de ações socioambientais, inseridas neste ambiente complexo.

Pretende-se, então, investigar a contribuição desses gestores para o desenvolvimento socioambiental, por meio de um estudo de caso. Desta forma, observou-se que uma empresa do setor petrolífero tem iniciado um movimento direcionando às ações sociais e ecológicas de responsabilidade, através do melhoramento contínuo de políticas e práticas que visam a maior comprometimento dos seus colaboradores no desenvolvimento sustentável e à diferenciação organizacional. Além disso, para a empresa, a incorporação da gestão socioambiental juntamente com as capacidades do gestor de recursos humanos no ambiente empresarial tem

agregando múltiplos benefícios, sendo esses essenciais para a sustentabilidade organizacional. Tais benefícios podem fortalecer a imagem da empresa diante seus clientes, acionistas, empregados, autoridades e fornecedores, assegurando seu acesso ao mercado externo, além de reduzir custos e incrementar lucros a médio e longo prazo.

Assim sendo, o cenário descrito conduz ao questionamento central do estudo desta pesquisa: **qual a contribuição do gestor de pessoas na construção da gestão socioambiental?**

Tendo em vista que os fatores humanos são fundamentais no desempenho da gestão socioambiental e que as organizações têm reestruturado seus modelos de gestão, faz-se importante o presente estudo. É provável que as contribuições do gestor de pessoas, seja pela sua visão estratégica, seja pela promoção do trabalho em equipe, atuando como agente da mudança e construtor de uma infra-estrutura eficiente que possibilite a consolidação de seus papéis e processos, potencializando a qualidade de vida dos funcionários, gerando resultados e lucros, e conseqüentemente minimizando os impactos socioambientais. Neste sentido, faz-se oportuno um aprofundamento de suas atividades, sejam elas direcionadas para a complexidade interna, bem como para a externa.

Diante deste cenário, é importante compreender, com profundidade, os papéis e processos competitivos, os quais o gestor de pessoas é capaz de promover no que tange à responsabilidade socioambiental. Assim, pretende-se investigar as seguintes subquestões referente à contribuição do gestor de RH para este tema: qual o conceito dos profissionais de RH referente à gestão socioambiental? A organização possui políticas, práticas e ações voltadas à gestão socioambiental? E a área de RH? Como a gestão socioambiental é um valor internalizado pela organização e através da gestão de pessoas? Os processos de gestão de RH estão alinhados à questão socioambiental na organização? O RH está criando ações efetivas de estratégia competitiva no que tange à questão socioambiental? Será que os gestores estão realmente envolvidos com ações internas e externas de responsabilidade socioambiental? Quais os papéis a serem desempenhados neste sentido?

## 1.2 OBJETIVOS

Esta seção aborda os objetivos gerais e específicos do trabalho. O objetivo geral trata sobre o que se espera atingir com o estudo, ou seja, o que se quer identificar, conhecer ou analisar. Já os objetivos específicos são a decomposição, em seqüência lógica, do objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar a contribuição do gestor de pessoas na construção da gestão socioambiental.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção do gestor de pessoas sobre a gestão socioambiental na empresa pesquisada;
- Caracterizar os principais projetos socioambientais desenvolvidos pela empresa pesquisada;
- Identificar políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa;
- Identificar desafios (dificuldades) encontrados pelos gestores de pessoas para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa;
- Identificar potencialidades de (maior e/ou melhor) atuação dos gestores de pessoas, visando instrumentalizá-los para a construção de uma organização sustentável.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A questão socioambiental emerge no debate público nacional e internacional devido às críticas referentes ao crescimento desordenado e insustentável das cidades, além de práticas incoerentes e perversas do capitalismo que geram desemprego, exclusão social, poluição, deterioração ambiental, entre outros problemas. Face a isto, têm sido buscadas alternativas para um desenvolvimento socioambiental sustentável e ético. Neste sentido, torna-se fundamental investigar e desenvolver propostas na área socioambiental, através da relação teoria-prática, num trabalho conjunto com a comunidade, o governo e a empresa.

Discussões teóricas e empíricas tratam da importância da área de Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. No entanto, há uma grande lacuna na literatura do tema responsabilidade socioambiental ligado à área de Gestão de Pessoas. Isto levanta a necessidade de investigar, em profundidade, esse ponto, colaborando com as organizações e com a academia.

Considera-se que o papel do gestor de pessoas torna-se imprescindível para o desenvolvimento socioambiental, uma vez que ele é um dos atores nessa construção. É o gestor de pessoas que identifica as necessidades individuais e coletivas, além de desenvolver políticas e práticas de saúde e segurança no trabalho. Esse profissional detém ferramentas que podem potencializar um maior comprometimento das pessoas, fortalecendo a gestão ética e responsável de todos.

Com base nas críticas do papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas na área de RH, surge um novo conceito: a administração estratégica de pessoas. Neste processo, o grande desafio do gestor de pessoas é preparar o ambiente para que se promovam recursos e capacidades nas pessoas para garantir a sustentabilidade socioambiental. Desta forma, seu papel é central e estratégico nas organizações contemporâneas, visto que a criação de valor, baseada no conhecimento, à busca do desenvolvimento das pessoas dentro de um processo integrado e participativo à formulação e implementação estratégica.

Além dos novos e múltiplos papéis desempenhados pelos gestores de recursos humanos, é relevante investigar os processos que ele coordena e organiza, desenvolvendo melhores

práticas socioambientais. A área de gestão de pessoas, que antes era dividida em subsistemas de RH, passa ter uma noção mais abrangente: a de processos de pessoas (DUTRA, 2002). Assim, este estudo aborda os três processos definidos pelo autor de: movimentação, desenvolvimento e valorização, buscando identificar o que estes podem contribuir para uma eficiente gestão socioambiental.

O estudo se justifica pela relevância da temática **Papéis e Processos do Gestor de Pessoas na Responsabilidade Socioambiental**, tanto no âmbito organizacional e social, como no acadêmico, principalmente, inseridos neste contexto turbulento e dinâmico. Esse requer uma nova postura dos gestores frente a essas profundas mudanças, buscando excelência e eficácia no resultados a longo prazo.

Assim, o desenvolvimento desta investigação vem a contribuir para todas as áreas organizacionais, principalmente para a área de gestão de pessoas e para a área socioambiental, como para possíveis questionamentos que poderão servir de balizadores a estudos mais aprofundados no espaço acadêmico, assim como auxiliar na empresa pesquisada em sua atuação socioambiental.

#### 1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BETA<sup>1</sup>.

A empresa Beta localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul e atua no setor petrolífero, no segmento energético e de combustíveis. Desde os anos 70 e 80 possui um compromisso ambiental de investir em ações que valorizam a vida e a natureza. A Beta atua tanto no mercado interno como no externo.

Os principais produtos trabalhados pela empresa são: o óleo diesel, a gasolina, a querosene de aviação, o óleo combustível, o gás liquefeito de petróleo, o asfalto e demais derivados. Tem bem definidos o conceito, aplicações, segurança e saúde, meio ambiente; essas

---

<sup>1</sup> O nome da empresa, bem como parte de seus dados não serão divulgados conforme solicitação realizada. A caracterização da organização foi elaborada com base na observação direta e análise documental disponibilizada pela empresa, bem como entrevistas, site da organização e fotos.



são informações tanto para os próprios funcionários quanto para fornecedores, clientes e governo.

Constata-se que as questões relativas ao meio ambiente e segurança no trabalho sempre tiveram um papel fundamental na Beta. Pelo fato de a empresa ser constituída de um ambiente de alta periculosidade, devido ao seu processo produtivo, e pelo material altamente inflamável e poluente com o qual trabalha, a empresa passa a ter maior conscientização, e desta forma vem dando atenção especial para essa situação. Assim, busca o comprometimento e conscientização de cada colaborador na prevenção de danos ambientais e acidentes profissionais.

Conforme Bampi (2004), anteriormente ao ano de 2001 a empresa não se encontrava em uma situação confortável devido ao acentuado número de acidentes com afastamentos. Foi a partir de uma política adequada de divulgação dos acidentes, suas causas, conseqüências e como fazer para evitá-los que resultou num comprometimento quanto à saúde e segurança no trabalho.

Atrelado a isto, Bampi (2004) ressalta que a empresa passou por um processo de implantação de novas técnicas e investimentos, na busca de melhorar essa gestão, trabalhando assim com a preservação de acidentes pessoais, materiais e ambientais. Após essa implantação, o autor constatou, através dos indicadores ambientais, melhorias no indicador de disposição de resíduos e na redução de emissões atmosféricas de produtos de sulfurados, além da redução da amônia presente no efluente hídrico. O autor também saliente que a nova metodologia de gestão permitiu uma maior conscientização dos trabalhadores.

A Beta investe em tecnologias limpas e em práticas ambientais. É importante salientar que a organização menciona visivelmente em sua missão, visão e valores a questão socioambiental, declarando preocupação com a segurança, meio ambiente, saúde e o desenvolvimento social em seu processo produtivo. Esse fator é considerado relevante neste estudo.

Vinculados à missão e visão organizacional, outro pilar do planejamento e sustentação da Beta, é aquele que direciona a conduta pública e operacional, ou seja, os valores a serem seguidos, quais sejam, Integridade; Responsabilidade Social; Comprometimento com Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Desenvolvimento Social; Espírito de equipe; Comprometimento; Disciplina; Simplicidade; Criatividade; Postura Inovadora; Autodesenvolvimento e, Perseverança.

Ademais, a Beta possui compromissos econômicos, sociais e ambientais no seu desenvolvimento. Eles são:

- Responsabilidade Corporativa: ter excelência em responsabilidade socioambiental, garantindo a sustentabilidade do negócio.
- Liderança em Custos: ser a melhor opção no mercado regional.
- Crescimento: através da atuação no mercado regional e internacional.

Dessa forma, os objetivos e compromisso socioambientais, definidos em seu planejamento estratégico, demonstram comprometimento com as gerações futuras e com o meio ambiente e preocupação com seus colaboradores. Ademais, demonstra consciência social, ecologia, econômica e cultural.

Uma prática solidificada na organização é o Código de Ética. A construção deste importante documento foi através de seminários em diversas unidades e pela Intranet, ou seja, os colaboradores puderam participar da construção do Código de Ética, com opiniões e sugestões. Temas como o assédio moral no trabalho, o respeito à diversidade e o conflito de interesses foram debatidos. Todos esses debates foram transmitidos ao vivo para os empregados via TV Corporativa e Web TV. Esses esforços demonstram a transparência e a democracia da Beta em suas ações, considerando todos como cidadão na construção histórica da empresa.

#### **1.4.1 Normas e certificações**

As normas e certificações são importantes comprovantes dessas práticas realizadas. A companhia Beta possui internamente as normas: OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001 e SA 8000. Demonstrando o comprometimento com seus fornecedores, funcionários, clientes, comunidade e o meio ambiente no qual se insere.

Desde novembro de 1996, a companhia conta com a ISO 9001, demonstrando qualidade no seu sistema de gestão da produção, entrega e comercialização de Querosene de Aviação

(QAV-1), Gasolina, Óleo Diesel, Óleos Combustíveis e Asfaltos. A empresa foi novamente certificada em 2000.

A ISO 14001 está implementada na Beta desde dezembro de 2001, este sistema de gestão ambiental está em todas as áreas e operações realizadas no município de Canoas (RS). Assim como a ISO 14001, a BSI OHSAS 18001, também foi certificada desde 2001, e refere-se ao sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional.

Em 2007 a Beta recebeu o certificado Responsabilidade Social – RS, que reconhece e destaca empresas e entidades que atuam para a promoção do bem-estar da sociedade e para a preservação do meio ambiente.

#### **1.4.2 Práticas e ações socioambientais<sup>2</sup>**

A Beta está comprometida, por meio de atividades, programas e ações, com a questão socioambiental. Desta forma, aborda sua atuação com o público interno, o social e o meio ambiente, conforme segue.

##### **1.4.2.1 Práticas e ações voltadas ao público interno**

Em consonância com os objetivos estratégicos, a área de Recursos Humanos além de valorizar as capacidades do indivíduo e seu crescimento contínuo, ela também atende a questões normativas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho. Atualmente, o quadro profissional da Beta totaliza 1.483 empregados, sendo que são 788 empregados próprios (648 homens e 140 mulheres), 681 terceirizados e 14 estagiários.

---

<sup>2</sup> Dados retirados do Relatório Social 2007 da Beta.

As práticas e ações da Beta voltadas ao seu público interno são:

- **Desenvolvimento de pessoal:** A Beta tem investido fortemente no desenvolvimento pessoal. Contém o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), que orienta para o alcance dos objetivos estratégicos. O Plano de treinamento e capacitação aborda diversos assuntos, diferentes níveis e colaboradores, conforme segue:

(...) treinamentos em QSMS [Qualidade, Saúde, Meio Ambiente, Segurança], formação profissional, formação técnica, capacitação de gerentes e fiscais de contrato, desenvolvimento gerencial, de equipes e de supervisores, programas de idiomas. Inclui, ainda, especializações em atividades críticas para a empresa e projetos de capacitação que tenham que ser realizados no exterior, com foco em Comércio Internacional, Tecnologia do Refino e Aspectos Organizacionais. (RELATÓRIO SOCIAL, 2007, p.34)

Após o desenvolvimento de pessoal, o repasse dos conhecimentos é feito em fóruns abertos aos empregados.

- **Plano de Cargos e Avanço de Carreira:** O PCAC – Plano de Cargos e Avanço de Carreira, implementado em 2007 na Beta, é um instrumento que visa conciliar as expectativas das pessoas e da empresa. Construído em conjunto com os empregados, através do Sindicato dos Petroleiros, o plano demonstra práticas de transparência organizacional, além de buscar o envolvimento e comprometimento de todos.

Com uma nova tabela salarial, novo enquadramento de cargos e de níveis, o PCAC também estabeleceu o conceito de remuneração mínima, para viabilizar a mobilidade de empregados perante as necessidades que possam surgir conforme o planejamento estratégico, sem prejuízo de seus rendimentos. (RELATÓRIO SOCIAL, 2007, p.35)

- **Gestão de ambiência:** É pela realização anual da Pesquisa de Ambiência Organizacional que a Gestão de Ambiência Beta vem mensurando o grau de satisfação dos colaboradores em relação às suas práticas de gestão, além do desenvolvimento de uma cultura Beta.

- **Benefícios:** Para oferecer maior segurança e conforto aos seus trabalhadores, a empresa disponibiliza aos seus empregados uma série de benefícios, como: auxílio-creche ou auxílio-acompanhante, assistência escolar, complementação educacional, assistência médica, assistência odontológica, assistência psicológica, assistência hospitalar, alimentação e, transporte, dentro das linhas disponibilizadas pela empresa. Conforme o Relatório Social (2007, p. 34) “Pessoas motivadas, altamente capacitadas, atuando em ambiente de trabalho orientado a mercado e resultados” são o foco da Beta.

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da Beta, atua, desde 1999, no compromisso de conscientizar as pessoas, prevenir acidentes e promover hábitos saudáveis na vida de seus colaboradores. Atualmente, o programa abrange 16 práticas, nas dimensões física, social, espiritual, emocional, intelectual e organizacional, na valorização, envolvimento e comprometimento de seus recursos humanos com as estratégias organizacionais. Por estas práticas e ações sociais, a Beta pode ser vista como uma empresa cidadã e que possui um compromisso contínuo e voltado ao seu público interno. Conforme o Relatório Social (2007), segue as 16 práticas abordadas no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, da Beta:

- **Primeiros socorros:** busca capacitar os empregados para agir rapidamente em situações de emergência. O curso é extensivo a familiares.
- **Condicionamento físico:** O Programa de Condicionamento Físico – PROCONDI, que incentiva a atividade física regular, contribuindo na melhoria da saúde dos seus empregados. As modalidades esportivas são: musculação, natação, hidroginástica, caminhada, yoga, entre outros. Compete aos profissionais da área de educação física e ao médico da Beta o acompanhamento das avaliações.
- **Controle médico e saúde ocupacional:** visa prevenir e diagnosticar antecipadamente os agravos à saúde do trabalhador. Todos os exames complementares, mesmo os não ocupacional, são totalmente pagos pela empresa.
- **Ginástica laboral:** o objetivo desta atividade física é a correção de vícios posturais, melhora a disposição do trabalhador, previne a LER (lesão por esforço repetitivo) e DORT (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho) entre outros.
- **Semana da qualidade de vida:** tem o objetivo de proporcionar aos empregados meditar sobre a importância de uma vida mais saudável. Os aspectos são relacionados ao bem-estar, vinculando ao trabalho, lazer, relacionamento individual, familiar e social.
- **Prevenção à gripe:** Disponibiliza vacina gratuita para os empregados próprios e contratados. No caso dos dependentes, a Beta reembolsa 50% do valor total da vacina.
- **Shiatsu:** é uma técnica que visa contribuir para o alívio do stress, relaxamento e redução de dores específicas.

- **Desenvolvimento cultural:** possibilita a participação dos empregados em atividades culturais, promovendo o lazer e entretenimento. Os ingressos são sorteados. E eles oportunizam levar um acompanhante, visando o envolvimento de familiares dos empregados.
- **Dependência química:** desde 1979, a Beta criou um programa para problemas biopsicossociais, ligados a dependência química. O programa visa prevenir, identificar e tratar os empregados e seus dependentes.
- **Psicoterapia:** visa o tratamento contínuo através de técnicas psicológicas, no restabelecimento do equilíbrio emocional, identificando conflitos e mudando comportamentos.
- **Assistência multidisciplinar de saúde:** vincula-se aos benefícios pela empresa oferecidos integralmente a empregados e aposentados, bem como pensionistas e seus dependentes. O plano de benefícios compõe serviços médicos, hospitalares, odontológicos, psicoterápicos, fonoaudiológicos, fisioterápicos e de diagnóstico. Além desses, abrange ainda anestesia, curativos, emergência, internação hospitalar, internação psiquiátrica, oftalmologia, ortopedia entre outros.
- **Assistência especial:** o Programa de Assistência Especial - PAE atende pessoas portadoras de necessidades especiais (física, auditiva, visual, mental ou de conduta). Na condição de filho(a), enteado(a) ou dependente sob guarda ou tutela.
- **Controle de tabagismo:** a Beta realiza campanhas de conscientização e prevenção do uso do tabaco. Conta com profissionais de saúde num acompanhamento periódico aos usuários do tabaco.
- **Alimentação saudável:** trabalha a reeducação alimentar. Com o acompanhamento da nutricionista, o Programa de Alimentação Saudável, propõe a orientação, entrevista e acompanhamento de uma alimentação adequada.
- **Fundação Petrobras de Seguridade Social – PETROS:** O novo plano de previdência complementar, o Plano Petros 2, propõe uma renda adicional ao benefício pago pela Previdência Social. O plano contém um fundo específico para o pagamento de benefícios de risco (em casos de morte, invalidez, etc.) e proporciona um benefício até o fim de sua vida.

#### 1.4.2.2 Práticas e ações voltadas ao social

No que se refere às atividades desenvolvidas pela empresa ligadas ao social, pode-se dizer que são muito significativas, agregando valor ao ambiente em que está inserida. Suas práticas são:

- **Programa Beta Cidadã:** A Beta possui inúmeros projetos sociais demonstrando seu comprometimento com a comunidade. O Programa Beta Cidadã é um deles. Este que tem como objetivo contribuir para a valorização e desenvolvimento social, promovendo a cidadania e transparência ética das futuras gerações.

Atualmente, o programa atende 120 crianças e adolescentes carentes que vivem nas proximidades da Beta. O trabalho é desenvolvido juntamente com a ACM – Associação Cristã de Moços do Rio Grande do Sul, o CEPE – Clube dos Empregados da Petrobras e o Instituto Dunga de Desenvolvimento do Cidadão – IDCC. O Centro Beta Cidadã proporciona atividades pedagógicas, artísticas, esportes e lazer três vezes por semana, no turno inverso ao escolar. Com as novas instalações, este número de atendimento pode ser ampliado para cinco dias por semana, além de incluir novos jovens.

O Programa aborda importantes temas ligados a ações práticas de Cidadania, Qualidade de Vida, Cultura e Meio Ambiente. As atividades do programa estão articuladas para um maior comprometimento social, assim atuando no acompanhamento o desenvolvimento escolar, incentivando a criatividade através da arte, cultura e expressão, desenvolvendo melhor condicionamento físico pela prática de esportes, possibilitando reforço alimentar, além de promover passeios e o atendimento social e psicológico das crianças e famílias. Outra ação do Centro Beta Cidadã é a solidificação do Grupo de Crescimento, com o objetivo de capacitar, os familiares destas crianças, em alternativas gerações de renda.

Práticas como estas contribuem para o desenvolvimento de uma melhor sociedade. Ou seja, num processo onde todos são responsáveis pela construção socioambiental, a Beta vem promovendo a fixação de valores éticos de cidadania, confiança, cooperação e transparência, além de desenvolver e educar estas crianças num comprometimento com o ambiente, olhando de forma mais holística e crítica o mundo.

• **Programa Petrobrás Jovem Aprendiz:** O programa abrange jovens de 17 a 20 anos. Tem o objetivo promover a inclusão social através da qualificação profissional, buscando a colocação destes jovens no mercado de trabalho. O processo de capacitação do programa compreende três etapas: Formação, Desenvolvimento e Prática. A formação é de auxiliares de mecânica, eletricidade e administrativo. E estes são desenvolvidos e capacitados nas questões de Cidadania, Educação, Tecnologia e Qualidade de Vida, Mundo do Trabalho e Responsabilidade Social e Ambiental. Este último compreende a ênfase deste estudo.

O trabalho destes aprendizes é valorizado, por meio de ações como carteira assinada, jornada máxima diária de quatro horas e salário mínimo integral, ticket-refeição, 13º salário, férias coincidindo com as férias escolares, vale-transporte, FGTS e assistência previdenciária.

• **Programa Beta de Relacionamento com a Comunidade:** O Programa Beta de Relacionamento Comunitário atende algumas comunidades em Esteio e em Canoas, objetivando intensificar a relação empresa-comunidade. Através de pesquisas realizou-se um mapeamento do perfil socioeconômico e cultural das comunidades, além de estabelecer uma maior proximidade com os moradores e organizações locais.

Ações como o lançamento do jornal *Lado a Lado*, produzido trimestralmente e com distribuição gratuita a comunidade, além de palestras e reuniões, atividades educativas e visitas periódicas, proporcionam uma ligação de confiança e buscam o esclarecimento do funcionamento da empresa bem como suas práticas e compromissos com a sociedade.

• **A magia do teatro na comunidade:** Promovendo a cultura da comunidade e de seu público interno, a Beta apresenta a peça teatral *A Farsa*, baseada em histórias de textos clássicos, além de oficinas, vídeo, exposições e debates, realizados em toda temporada. O trabalho foi levado para alguns estados brasileiros. Aqui no sul a peça aconteceu em Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas e Santa Maria e Erechim.

**Projeto MudaMundo:** O MudaMundo é outro projeto da Beta. Trabalha conceitos e valores fundamentais à formação de cidadãos críticos, ligados a temas sobre cidadania, ética, conservação pública e meio ambiente. O MudaMundo é composto por quatro livros infantis, para alunos de 1ª a 4ª séries de escolas públicas. Neste trabalho também foi elaborado um informativo, para os professores, com sugestões de atividades. Foram 19 cidades contempladas com o MudaMundo.



Dados do MudaMundo, segundo o Relatório Social (2007):

- 1.090 escolas (447 municipais e 643 estaduais) receberam a série MudaMundo
- 9.810 kits entregues às escolas públicas
- 49.050 livros disponíveis para 248 mil alunos do Ensino Fundamental (1ª. a 4ª. séries)
- 1.387 professores participaram das oficinas
- 718 professores se cadastraram como voluntários
- 5.230 crianças assistiram ao teatro MudaMundo
- Índice médio de satisfação com relação às oficinas: 9,57

• **Feira do Livro de Porto Alegre:** A Beta, desde 1998 é patrocinadora da FERIA do Livro de Porto Alegre. Atualmente é “Patrocinadora Especial da Área Infantil, Juvenil e do Transporte Escolar”. Em seu estande institucional, a companhia proporciona atividades criativas para despertar o hábito da leitura nas crianças. O evento proporcionou encontros de crianças e jovens com escritores, apresentações artísticas e contos de histórias, apresentações ou lançamentos de livros de escolas e entidades comunitárias, participação de escritores e ilustradores, além de beneficiar muitas crianças da rede pública com o Transporte cedido pela empresa. Para a Feira em 2007, a Beta trouxe a magia de personagens brasileiros, com ensinamentos sobre sustentabilidade e responsabilidade social.

• **Bienal do MERCOSUL:** Com a finalidade de incentivar a cultura, educação, aproximando as pessoas das artes, desenvolvimento o conhecimento, e seu papel como empresa cidadã e comprometida com as transformações socioambientais, a Beta é patrocinadora exclusiva do Projeto Pedagógico da 6ª Bienal do MERCOSUL. A empresa oferece um espaço multiuso e estações pedagógicas na Bienal, além de oficinas de arte para empregados ampliando a participação deles em projetos sociais.

• **Doação de materiais – Reaproveitamento como ação social:** Visando a educação ambiental e ação social, a Beta doou materiais de informática e periféricos desatualizados para a montagem da escola de Cidadania e Informática no Albergue Municipal de Canoas e para o Centro Social Marista Cesmar, de Porto Alegre.

• **Associação Canoense de Deficientes Físicos – ACADEF:** Na união de esforços para a inclusão social, a Beta possui parceria com a Acadef. Esta que possui 14 prestadores de serviço

na Beta e estes contam com transporte e refeição na empresa. A Beta busca incentivar outras organizações a ajudar entidades de deficientes físicos.

- **Programa de Voluntariado:** Envolvendo 28 empregados em cinco entidades de Canoas. Os voluntários da Beta desenvolvem atividades de reforço escolar, palestras, oficinas e orientação em inclusão digital. As conveniadas são a Creche Criança Feliz, Projeto Pescar, CDI-Inclusão Digital entre outros.

#### 1.4.2.3 Práticas e ações voltadas ao meio ambiente

A Beta possui um sério comprometimento com o meio ambiente. É uma cultura organizacional desenvolver práticas e ações vinculadas à responsabilidade e ao compromisso ambiental. Envolve todos seus colaboradores, sejam eles ligados à atividade técnica, operacional ou de relacionamento, na busca pela excelência produtiva e melhores procedimentos e conscientização ambiental. O objetivo é construir e disseminar a responsabilidade ambiental. Para isto, a Beta mantém áreas de preservação da fauna e flora, monitora constantemente a qualidade do ar, trata a água utilizada em seu processo produtivo, além de outras ações, sempre seguindo a legislação e trabalhando com instalações e tecnologias de alta performance.

O Relatório Social (2007, p.46) aborda práticas e ações aplicadas pela Beta, conforme segue:

- **Fiscalização:** a Beta responde à regulação e fiscalização da FEPAM (Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler) na preservação do meio ambiente.
- **Biomonitoramento da qualidade do ar:** através da utilização de plantas em estações de amostragem, que funcionam como bioindicadores vegetais, a Beta realiza o biomonitoramento da qualidade do ar. O Centro de Ecologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é parceiro nesta ação.

- **Estações de tratamento de efluentes, captação e tratamento da água:** a Beta cumpre com a legislação, através do tratamento físico, químico e biológico, da água captada no Rio dos Sinos e assim devolvendo para o Arroio Sapucaia em condições apropriadas.
- **Redução de poluição nas áreas urbanas:** com a produção do Diesel S500, a Beta, ajudou na redução de 75% do impacto da poluição do ar na Região Metropolitana.
- **Beta livre do ascarel:** A Beta eliminou o ascarel (óleo usado como isolante em equipamentos elétricos) em suas operações. Investiu na substituição por novos transformadores. “O uso e a comercialização do ascarel são proibidos mundialmente, por causarem sérios impactos ambientais de contaminação de solo e água, e danos irreversíveis ao sistema nervoso central” (RELATÓRIO SOCIAL, 2007, p.48).
- **Educação Ambiental da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos:** no programa de educação ambiental da Beta são desenvolvidas atividades educacionais, oficinas temáticas, cursos e seminários voltados para a temática. Foram realizadas algumas ações como o Mutirão do Rio dos Sinos (limpeza das margens, plantios e preservação de espécies), o II Encontro Infanto-Juvenil de Educação Ambiental e o Projeto “Peixe Dourado” que visa sensibilizar a comunidade.
- **Fórum da Sub-Bacia do Arroio Sapucaia:** nas instalações da Beta ocorre o Fórum da Sub-Bacia do Arroio Sapucaia, em reuniões mensais.
- **Coleta Seletiva:** a Beta tem como prática a correta destinação dos resíduos sólidos. Possui coletores específicos (orgânico, papéis, plástico, metais, vidros, alumínio). A Associação dos Catadores de Canoas recolhem este material, separam e vendem.
- **Ambiente preservado para o futuro:** conforme a Legislação dos Conselhos Nacional e Estadual do Meio Ambiente, que prevê o apoio de empresas à implantação e manutenção de locais específicos de conservação e preservação ambiental. Neste sentido a Beta atente as seguintes áreas: Parque Estadual de Itapuã, Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul (Parque Zoológico de Sapucaia) e Parque Municipal Fazenda Guajuviras, em Canoas, entre outros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo visa a apresentar abordagens inerentes à gestão de pessoas e à gestão socioambiental. Arelado a isto, observa-se que a questão ambiental vem se tornando um tema de interesse dos gestores e estudiosos do campo administrativo, em função dos desafios gerenciais que se apresentam e da necessidade de ações direcionadas ao desenvolvimento das pessoas, revelando-se numa estratégia organizacional de conciliação entre a questão social (valorização humana) e a questão econômica (competitividade), ambas fundamentais para a promoção da sobrevivência organizacional.

Neste sentido, o estudo aborda os múltiplos papéis de recursos humanos, os desafios à gestão de pessoas, assim como os processos e a perspectiva estratégica de pessoal. Já no que se refere à gestão socioambiental, é abordada a evolução do tema, aspectos conceituais e os benefícios sócio-econômicos. E, após, é tratado o vínculo da gestão de pessoas com a questão socioambiental.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

As mudanças no mundo do trabalho, decorrentes, sobretudo, da reestruturação produtiva e das inovações tecnológicas, refletem diretamente nas organizações contemporâneas e demandam novas formas de gestão de pessoas, caracterizadas por uma gestão planejada, pró-ativa, descentralizada, compartilhada, transparente, flexível, integrada, orientada para resultados, e, especialmente, estimuladora da busca de novos conhecimentos, inovação e criatividade. Diante disso, fazem-se necessárias novas capacidades profissionais, na medida em que num mundo cada vez mais competitivo, o diferencial está nas pessoas, pois são elas que aprendem e, conseqüentemente, são as portadoras do conhecimento.

Dutra (2002, p.17), aborda a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas, práticas que permeiam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas

possam realizá-las ao longo do tempo”. Políticas são entendidas como “princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização, e as práticas como diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implantação de decisões” (DUTRA, 2002, p.17).

Dutra (2002, p. 41) propõe um modelo gestão de pessoas, e salienta que este modelo “é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível”. Este modelo se fortalece juntamente com os valores de desenvolvimento e satisfação mútua, e consistência no tempo. E para a efetividade dele é necessário transparência nas práticas, simplicidade na formulação dos critérios, assim como a flexibilidade para ajustar-se aos diferentes contextos.

Para Fischer (2002), este modelo de gestão de pessoas é o modo como a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. E para que isto tenha êxito, a organização define princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. O autor ainda salienta que o comportamento humano no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor para a empresa, além de torna-se caráter essencial dos negócios, é elemento de diferenciação e de grande vantagem competitiva.

De acordo com Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização depende de fatores internos e externos. Os fatores internos são caracterizados pelos produtos e serviços, tecnologia, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional. Entre os fatores externos, destacam-se cultura e legislação trabalhista de determinada sociedade e o papel do governo, os quais delimitam o trabalho do gestor.

Para ULRICH (1998), a função de recursos humanos está focada no gerenciamento global, nas capacidades organizacionais, na mudança de cultura e no capital intelectual. E Fischer e Albuquerque (2004) salientam que a área de Gestão de Pessoas está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver indivíduos e que o modelo de gestão de pessoas deve ser integrado e estrategicamente orientado, através do desenvolvimento dos princípios organizacionais, e ligando-se as suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais.

Desta forma, faz-se necessário compreender a complexidade da gestão de pessoas, e, para isto, buscou-se fundamentação teórica no que se refere aos papéis deste gestor.

### **2.1.1 Os múltiplos papéis dos gestores de pessoas**

Nas empresas mais inovadoras, a tendência da área de recursos humanos volta-se a uma gestão estratégica. Segundo Albuquerque (2002), a administração estratégica de recursos humanos surgiu com base nas críticas ao papel funcional e burocrático e nas fraquezas percebidas da área, na década de 1980. Ou seja, está ocorrendo uma transição do modelo tradicional de estratégia de controle, onde os empregados são vistos como números, usos e fator de produção, e a eficiência dos mesmos depende de mando e controle, para um modelo estratégico de comprometimento, em que as pessoas são consideradas como parceiras.

Na realidade das organizações, ainda se percebe que o modelo predominante ainda pode ser caracterizado como o tradicional. Mas há uma perspectiva de fusão destes dois conceitos (controle e comprometimento) propondo uma terceira abordagem.

O objetivo da administração estratégica de recursos humanos, segundo Marras (2000), é agregar valor aos resultados da organização através de políticas e ações voltadas a maior produtividade e qualidade pela sua abordagem sistêmica e de liderança. O autor salienta que o profissional de RH deve possuir visão holística e horizontalizada, bem como ser analista e racional para sobreviver em épocas de mercados turbulentos, globalizados e competitivos. Além disto, este gestor deve alinhar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, operacional e estrategicamente, conforme a realidade da organização.

O novo perfil do gestor de RH é estratégico pelo ângulo de visão sistêmica e pela participação direta nos resultados e da qualidade dos talentos que a compõem. Seu papel é preponderante nas organizações, pois assessora a estrutura organizacional com técnicas, idéias e informações que permitam o gerenciamento de pessoal (MARRAS, 2000).

Ulrich (1998) diz que, para criar valor e obter resultados, os gestores de recursos humanos devem iniciar pela definição de metas, as quais possibilitam resultados eficientes, além de estimular os papéis dos gestores de RH. Os administradores devem assumir funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos). Estas questões delineiam quatro papéis principais de RH: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da

Infra-estrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários, Administração da Transformação e da Mudança.

Ulrich (1998) abordou considerações quanto à definição dos papéis, em busca de seu melhor entendimento, que estão expostas em três pontos: os resultados a serem atingidos desempenhando cada papel, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as atividades que esse profissional deve executar para desempenhar cada papel.

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

**Quadro 1: Definição dos papéis de RH**

Fonte: ULRICH (1998, p. 41).

#### **a) Administração de estratégias de recursos humanos**

Ulrich (1998) propõe que as estratégias e práticas de recursos humanos devem estar alinhadas à estratégia organizacional. Ao efetuar esta parceria estratégica, há, conseqüentemente, uma impulsão do desempenho organizacional e geração de melhores resultados.

#### **b) Administração da Infra-estrutura da Empresa**

Para Ulrich (1998, p.44), "o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa". O autor considera que este papel possibilita a eficiência dos processos de RH e aumentam a eficácia geral de uma empresa, por meio da administração mediante contratação, treinamento, avaliação, premiação e promoção de gerentes que aumentam o lucro e reduzam as perdas. Um papel tradicional e que continua adicionar valor para a empresa.

### c) Administração da Contribuição dos Funcionários

O envolvimento dos profissionais de RH nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos trabalhadores da organização. Como defensores dos funcionários, esses profissionais trabalham o envolvimento, o comprometimento e a competência dos mesmos, compreendendo as suas necessidades e possibilitando que elas sejam atendidas (ULRICH, 1998).

### d) Administração da Transformação e da Mudança

Este papel do gestor de transformação e mudança, segundo Ulrich (1998), está ligado às questões de inovação, renovação e criação, envolvendo, conseqüentemente, a adaptação da cultura empresarial. Os profissionais têm o papel de ajudar na identificação, implementação e estruturação dos processos de mudança, assim como a solução de problemas e disseminação de políticas e ações, com vistas à adaptação de uma nova cultura.



**Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva**

Fonte: ULRICH (1998, p.40)

A figura dos papéis de RH na construção de uma organização competitiva revela que é fundamental ampliar a atuação dos profissionais desta área, num trabalho do estratégico ao operacional, da administração de processos à de pessoal.

Gil (2001, p.66) identifica vários papéis a serem desempenhados pelos gestores de pessoas, quais sejam:



- **Comunicador:** comunicar-se de maneira eficaz com a administração superior, com as gerências intermediárias, empregados, com os fornecedores, clientes, agentes públicos, líderes sindicais etc;
- **Selecionador:** propor critérios e elaborar instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa;
- **Treinador:** elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- **Avaliador de desempenho:** definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho das pessoas;
- **Analista de cargos:** avaliar cargos e as funções da empresa, com vista a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir seus níveis de remuneração.
- **Motivador:** utilizar estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas;
- **Líder:** conduzir equipes e liderar reuniões de trabalho;
- **Negociador:** negociar diretamente e assessorar nas negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais.
- **Gestor de qualidade:** desempenhar papel atuante na implantação, implementação e acompanhamento de programas de qualidade,
- **Coach:** apoiar o desenvolvimento de pessoal e profissional dos empregados.

Em função disso, o papel do gestor de pessoas depende de um trabalho articulado e conjunto, num entendimento dos resultados pretendidos, para que estas competências sejam ampliadas e criem vantagem competitiva organizacional. Contudo, é primordial que, num entendimento mais amplo, se compreenda também os processos de gestão de pessoas.

### 2.1.2 Processos de gestão de pessoas

As constantes transformações nas relações de trabalho repercutem na forma como as empresas administram seu capital humano. A área de gestão de pessoas, que era separada em subsistemas, ou seja, recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliações de desempenho; e remuneração, passa a ser vista e composta de forma mais abrangente. hoje, por processos. Deste modo, neste trabalho busca-se compreender uma realidade organizacional enfocando os processos de gestão de pessoas na construção da responsabilidade socioambiental.

Segundo Dutra (2002), é importante que exista um equilíbrio entre o papel da empresa e das pessoas. Este equilíbrio deve ser estabelecido através dos processos, políticas e práticas organizacionais, servindo de bases estruturais. Bases estruturais, para o autor, são entendidas como o conjunto de compromissos mútuos, políticas e práticas vinculadas à integridade da pessoa. E num complemento às bases estruturais, estão inseridos os processos de apoio, definidos como processos de informações, de comunicação, de relações sindicais e de relações com a comunidade. Neste sentido, o trabalho proposto terá enfoque nos processos de gestão de pessoas em suas três dimensões: movimentação, desenvolvimento e valorização. Vale salientar que tais processos se influenciam mutuamente.

Processo	Objetivo do Processo	Práticas
Movimentação	Oferecer suporte a todas as ações de movimento da pessoa que estabelece relação com a empresa, independente do vínculo empregatício.	Captação
		Internalização
		Promoções
		Expatriação
		Recolocação
Desenvolvimento	Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização.	Capacitação
		Carreira
		Desempenho
Valorização	Estabelecer procedimentos para distinção e valorização dos trabalhadores.	Remuneração
		Premiação
		Serviços e facilidades

**Quadro 2: Os processos de gestão de pessoas**

Adaptado de Dutra (2002)

### 2.1.2.1 Processo de movimentação

Segundo Dutra (2002), o processo de movimentação é realizado pelas pessoas, internamente ou externamente, este último ocorre na disponibilização dos talentos ao mercado. O processo de movimento se realiza “quando a pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício” (DUTRA, 2002, p.63). Tal movimento é de natureza física.

O processo de movimentação compreende algumas práticas. A captação é uma delas. Para Dutra (2002), o subsistema de recrutamento e seleção é descrito pela prática de captação. O autor inclui, nesta categoria, todas as ações da empresa na busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa, independentemente de qual seja o vínculo contratual. Lacombe (2005, p.65) diz que o recrutamento abrange o conjunto de práticas usadas para atrair candidatos às vagas existentes ou potenciais. O autor ainda destaca que esta é uma atividade permanente na empresa, além de ser a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo. Segundo França (2007), quando a empresa é reconhecida como uma das melhores para se trabalhar, esta amplia sua visibilidade e conseqüentemente terá, em seu processo de recrutamento, maior número de candidatos. A Beta foi eleita pela Revista Exame e Você S/A em 2006 e 2007, como uma das melhores empresas para se trabalhar.

O recrutamento pode ser tanto interno quanto externo (FRANÇA, 2007, TACHIZAWA *et al.*, 2001). O recrutamento interno se dá pela atração dos próprios funcionários para outras vagas (FRANÇA, 2007). A esta prática vincula-se a categoria de transferência abordada por Dutra (2002). Já o recrutamento externo é buscar no mercado de trabalho candidatos que não possuem vínculo com a empresa (FRANÇA, 2007). O recrutamento externo pode utilizar diversos meios para sua divulgação, dentre eles: anúncios na mídia – jornais, rádio, televisão, quadros, cartazes, correio eletrônico, banco de dados, sindicalização de funcionários, contato com sindicatos, agências de recrutamento e seleção, agências de emprego, usando a internet, escolas de cursos técnicos, faculdade e universidades (BOHLANDER *et al.* 2003; FRANÇA, 2007; LACOMBE, 2005).

No setor público, conforme Bergue (2005), a captação de pessoal realiza-se num processo planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes

orçamentárias. O recrutamento de pessoal no setor público constitui o “chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente” (BERGE, 2005, p.336). O perfil do cargo é também descrito nesta etapa de recrutamento, onde são abordadas informações no edital como: atribuições do cargo, condições de trabalho, vencimento, número de vagas etc (BERGUE, 2005).

Bergue (2005) aborda que o processo de recrutamento no setor público envolve as seguintes fases:

1. Identificação da necessidade de admissão;
2. Análise da disponibilidade da vaga prevista em lei;
3. Elaborar e publicar o edital de abertura do concurso;
4. Processo de inscrições;
5. Confirmação e retificação das inscrições.

Neste processo de recrutamento da administração pública, também é descrito o número de vagas para portadores de deficiência (físico, mental ou sensorial). Conforme a Constituição Federal, art.37, inciso VIII, diz que “a lei reservará percentual dos cargos e empregos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios para sua admissão”. De acordo com o decreto nº 3.298, de dezembro de 1999, art. 37, § 1º O candidato portador de deficiência, em razão da necessária igualdade de condições, concorrerá a todas as vagas, sendo reservado no mínimo o percentual de cinco por cento em face da classificação obtida. A BETA destina 5% das suas vagas a portadores de deficiência, conforme o cargo, além de estimular a inclusão de jovens no mercado de trabalho .

Contudo, o recrutamento é essencial à organização, pois subsidia a próxima etapa do processo de movimentação: a seleção (FRANÇA, 2007). A seleção, por sua vez, refere-se a “um conjunto de práticas e processos utilizados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente” (LACOMBE, 2005, p.79).

Segundo Bergue (2005), a fase de seleção, no setor público, tem por objetivo atingir a máxima adequação e eficiência da pessoa em relação ao cargo. Um instrumento importante na seleção pública é o concurso de provas ou de provas e títulos. Conforme o art. 37, inciso II, da Constituição da República:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Nesta linha, Bergue (2005) destaca que a prova pode ser realizada por provas práticas, provas escritas (de caráter eliminatório) e provas de títulos (de caráter classificatório). Este último permite à administração valorizar a experiência, habilitações e diplomas, focando para o profissional desejado. O autor salienta que a seleção pode abordar também exames psicotécnicos, para os servidores que estão submetidos à situação de risco, pressão psicológica e contato intenso com o público.

Após o recrutamento e seleção pública, está o processo admissional. Nesta etapa, ocorre a nomeação do candidato para assumir o cargo, a posse - aceitação formal do cargo, e o exercício, que se caracteriza pela entrada do servidor em atividade (BERGUE, 2005).

Para Pires (2007), o quadro de servidores deve ser adequado no momento de contratar o funcionário, ele não deve possuir apenas conhecimentos técnicos, mas sim um conjunto de habilidades e atitudes condizentes com o futuro cargo. Hoje, “os processos seletivos externos caracterizam-se pela realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos” (PIRES, 2007, p.24), solicitando elevado nível de conhecimento para a aprovação, dentro das vagas pré-estabelecidas. Para o autor, a regulamentação vigente dá prioridade ao nível de conhecimentos e habilidades, não levando em conta atitudes dos futuros servidores, conseqüentemente podem ser selecionados candidatos capazes intelectualmente, mas por sua vez, sem perfil adequado para sua função.

Já a categoria de internalização, outra prática do processo de movimentação, abordada por Dutra (2002), enfatiza ações de atuação da pessoa na empresa, tais como as relacionadas à socialização na cultura organizacional, às atribuições e responsabilidades individuais e coletivas, bem como proporcionar a adaptação do novo funcionário ao trabalho.

Dutra (2002) também faz referencia à categoria transferência, neste processo de movimentação. Nesta está incluído os movimentos das pessoas no interior da empresa que envolvem mudança de local de trabalho e/ou mudança de trabalho.

Outra categoria apontada por Dutra (2002) é a expatriação, que abrange as transferências com uma característica particular. Trata-se da mudança de pessoas para outro país, ou seja, a

pessoa terá que atuar por um período ou de forma definitiva em um país diferente daquele no qual ela foi contratada. Normalmente, considera-se expatriação a transferência superior a seis meses, mas isso varia em razão das políticas internas de cada organização.

Complementando estas categorias, dentro do processo de movimentação, Dutra (2002) aborda a recolocação, ou seja, os movimentos das pessoas para fora da empresa. Esses movimentos podem ser decorrentes da decisão da empresa que não necessita mais daquela pessoa, ou da própria pessoa que não quer mais manter a relação de trabalho, por decisão de se retirar definitivamente do mercado de trabalho ou querer mudar de carreira.

### 2.1.2.2 Processo de desenvolvimento

O processo de desenvolvimento, definido por Dutra (2002, p.101) refere-se à capacidade das pessoas para “assumir atribuições e responsabilidade em nível crescente de complexidade”. Desta forma, para construir instrumentos na gestão do desenvolvimento, o autor aborda dimensões, que tanto as competências, quanto a carreira e o desempenho são fundamentais neste processo. Alguns autores tratam a capacitação como sendo o subsistema de treinamento e desenvolvimento.

Para Dutra (2002), as competências/capacidades das pessoas envolvem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, inseridos em um contexto, devem agregar valor para a empresa, contribuindo nos resultados, para a própria pessoa e para o meio onde vive. O agregar valor tem vínculo com a capacidade do indivíduo em trabalhar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (DUTRA, 2002).

O treinamento é qualquer atividade que contribua com as aptidões de um trabalhador para aumentar sua capacidade no exercício de funções mais eficientes, aumentando a produtividade e produzindo resultados melhores (LACOMBE, 2005). Esse subsistema de recursos humanos deve ser usado continuamente pelas organizações, proporcionando uma aprendizagem e desenvolvimento dos profissionais, de forma a motivá-los, bem como atraí-los e retê-los.

O treinamento é importante em todos os níveis empresariais (FRANÇA, 2007). Segundo Bohlander et al. (2003, p. 134), alguns especialistas diferenciam treinamento de desenvolvimento. Para eles, treinamento está direcionado para o desempenho no curto prazo, e o desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades e responsabilidades futuras do indivíduo. Estes dois termos combinados ajudam a aprimorar e aumentar os conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Como resultado desse treinamento, o empregado pode se tornar mais eficiente, agregando valor para a organização.

A formação profissional, o desenvolvimento profissional e o treinamento, são os três elementos citados por Bergue (2005) que compõe o processo de aprendizagem e formação dos indivíduos, no setor público. Para o autor, a formação profissional é geralmente de médio a longo prazo, e refere-se ao processo de preparação do indivíduo para o exercício de uma profissão, seja ela administrador, economista, engenheiro, entre outros. Já o desenvolvimento profissional, para o autor, é um esforço de potencialização da formação profissional, pois transcende os limites de atuação do seu cargo, seja por meio de cursos de especialização, mestrado ou doutorado vinculados a sua atividade. E, por fim, ele ressalta o treinamento como sendo a atividade de curto ou curtíssimo prazo, direcionadas à preparação do cargo e adaptação do indivíduo às transformações, sejam elas advindas de novas práticas, tecnologias e processo de trabalho. O gestor público, segundo Bergue (2005), pode atuar mais incisivamente através do treinamento e desenvolvimento de pessoas, mas para tanto é fundamental políticas institucionais bem estruturadas, bem como a análise e diagnóstico do que realmente precisa ser realizado na capacitação.

A carreira, também evidenciada por Dutra (2002) no processo de desenvolvimento de pessoas, é definida como uma estrada que está sendo construída em conjunto entre empresa e indivíduo. A empresa deve oferecer suporte ao colaborador na estrutura organizacional para que ele projete sua carreira pessoal, mas, para isto, o empregado precisa se conhecer profundamente, visualizando onde está, onde quer chegar, como fazer para alcançar o desejado, enfim, estipular metas e objetivos pessoais, na construção de um projeto profissional. Após este momento, é importante fazer uma análise se a empresa está incluída ou não no projeto pessoal do colaborador.

O tempo de serviço, dos servidores públicos, tem sido a variável de grande valor, na determinação da progressão nos cargos e/ou carreiras, bem como na remuneração salarial destes profissionais (PIRES, 2007). Para o autor, a nomeação de cargos de confiança liga-se ao reconhecimento deste servidor pelo seu bom desempenho, além da “relação de confiança” entre as partes, conseqüentemente existirá um detrimento das competências ou potenciais dos candidatos. Para isto, ele sugere que a relação de afinidade, vinculação pessoal, compatibilidade entre personalidades, ligados às “relações de confiança”, deve ser modificada para uma relação que valorize e estimule o desenvolvimento de vínculos maduros, baseados no profissionalismo e contribuindo para à reflexão crítica. O cenário ideal na evolução da carreira dos servidores deve estar alinhado ao seu comprometimento socioambiental e à sua contribuição em termos de desempenho para a organização e a comunidade.

Walker (1980, *apud* Dutra, 2002, p.104) no que se refere ao sistema de administração de carreira, dimensão do processo de desenvolvimento, define como “um conjunto de procedimentos que permitem à empresa identificar as pessoas mais adequadas as suas necessidade e que permitem às pessoas planejar suas carreiras e implementá-las”.

O desempenho é entendido como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2002, p.161). Para o autor, o desempenho é dividido em três dimensões ligadas entre si, mas que devem ser avaliadas de maneira diferente. Elas são: o nível de desenvolvimento de uma determinada pessoa a expectativa de desempenho, o esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa, e o comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não (DUTRA, 2002, p.162).

### 2.1.2.3 Processo de valorização

Esta etapa do processo de gestão de pessoas, a valorização, conforme Dutra (2002), busca estabelecer pontos para distinção e valorização das pessoas que se relacionam com a empresa. Sobre valorização de pessoas, Dutra (2002, p.171) define:



A valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.

A remuneração, a premiação, os serviços e as facilidades, segundo Dutra (2002), são formas de valorizar as pessoas no ambiente de trabalho. Para o autor, a equidade está ligada ao senso de justiça, assim a valorização deve levar em conta os padrões de recompensa externos e internos à empresa, considerado seu ambiente.

Dutra (2002, p.181) aborda a remuneração como sendo “a contrapartida econômica ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. E em complemento à remuneração fixa estão os benefícios. Esses são formas de a empresa recompensar os profissionais indiretamente, suprimindo algumas de suas necessidades (alimentação, transporte, plano de saúde, recreativos etc.).

A gestão estratégica de pessoas se faz necessária dentro do contexto organizacional. Ela está diretamente vinculada ao pensar e agir de cada indivíduo, num trabalho conjunto e de responsabilidades. Dessa forma, este estudo visa identificar o processo de gestão de pessoas em suas três dimensões: movimentação, desenvolvimento e valorização, a fim de visualizar as práticas organizacionais no contexto atual.

### **2.1.3 Desafios ao gestor de pessoas**

Segundo Gil (2001), por vivermos em um ambiente instável, os administradores de recursos humanos lidam constantemente com mudanças na vida econômica, social, política e empresarial do trabalho. Para o autor, o conhecimento é o recurso básico na nova ordem econômica. Para isso, é preciso aprender com rapidez e continuidade, além de modificar, criar e inovar produtos e processos.

Neste sentido, Gil (2001) classifica três desafios enfrentados pelo gestor: desafios ambientais, desafios organizacionais e desafios individuais. Segundo o autor, os desafios ambientais são forças externas a organização que influenciam seu desempenho. Os gestores

devem aproveitar as oportunidades e superar as ameaças, numa análise de conjuntura focando os objetivos do negócio. No que se refere aos desafios ambientais entre eles estão: revolução da informação e da comunicação, globalização, alteração da jornada de trabalho, responsabilidade social, entre outros. Cabe ressaltar que a responsabilidade social merece destaque no contexto deste trabalho.

Quanto aos desafios organizacionais, Gil (2001) entende que esses decorrem de problemas internos. Os administradores competentes lidam com o problema de forma pró-ativa. Entre os principais desafios dessa natureza estão: avanços tecnológicos, competitividade, autogerenciamento das equipes, cultura organizacional, entre outros.

No que se refere aos desafios individuais, segundo Gil (2001), estão ligados à postura adotada pela empresa em relação a seus empregados. Esses são caracterizados como os mais importantes para que a empresa possa identificar seu estágio de gestão de pessoas. Os desafios mais evidentes são: conduta ética, produtividade, segurança no trabalho, manutenção de talentos, entre outros.

Para Werlang (2002), o desafio do gestor de pessoas, ao desenvolver políticas e processos de gestão, é focar o desenvolvimento do ser humano como pessoa, profissional e cidadão. Daí depreende-se também que a área de recursos humanos pode estimular a consciência e a prática, ou seja, a práxis socioambiental em seus empregados. A gestão estratégica de pessoas, então, amplia seu escopo de atuação, incluindo na pauta de suas atribuições a questão socioambiental.

Para Fischer e Albuquerque (2004), os desafios da gestão de pessoas são:

- Alinhar as pessoas e seu respectivo desempenho e competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais,
- Desenvolvimento e capacitação de gestores,
- Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais,
- Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições).

E para que estes desafios concretizem-se, é necessário, segundo os autores, investir mais na capacitação e no desenvolvimento das lideranças; redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as

políticas de gestão de pessoas da empresa; e atuar mais intensamente na educação, no treinamento e no desenvolvimento das pessoas. Trabalhando assim para um maior desenvolvimento de lideranças.

Desta forma, o modelo de Ulrich (1998), os papéis de Gil (2000) e os processos de Dutra (2002) serão abordados na pesquisa proposta, visando a um melhor entendimento, num caso específico, de como o gestor de pessoas e o profissional de RH vem contribuindo para um desenvolvimento sustentável do ambiente.

## 2.2 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

Esta seção visa apresentar um breve histórico da gestão socioambiental, bem como seus aspectos conceituais. Abordar-se-ão também as forças motivadoras para que as empresas e os indivíduos tenham um maior comprometimento com o ambiente e a sociedade.

### 2.2.1 Aspectos históricos e conceituais da gestão socioambiental

A preocupação com os temas responsabilidade social e gestão ambiental, conforme Nascimento (2007), surge na década de 50 do século XX. Para o autor, em 1953 ocorreram dois fatos marcante. O acidente ambiental na Baía de Minamata, Japão, devido ao derrame de mercúrio e, nos EUA, o lançamento do livro “Social Responsibility of de Businessman” da Howard R. Bowven. Após o acontecimento nos EUA, já no final da década de 1960, a discussão social ocorria também na Europa; e no Brasil, a idéia se disseminou em meados da década de 1970 (ASHLEY, 2002). O meio ambiente era visto inicialmente como um local para o descarte de lixos, tanto industriais quanto humanos, onde a natureza absorvia os dejetos, sem causar mal ao homem (NASCIMENTO, 2007). Na área social, as organizações ajudavam a sociedade por meio de ações filantrópicas, ou seja, doavam dinheiro ou outros bens a favor de indivíduo ou

instituições sociais que necessitassem (NASCIMENTO, 2007; TACHIZAWA; POZO, 2007). Desta forma, são iniciadas reflexões tímidas e pouco profundas sobre a realidade social e ambiental, mas que estão sendo discutidas, analisadas e aprofundadas evolutivamente.

Pode-se dizer que a preocupação com a questão [socio]ambiental se intensificou nas últimas décadas do século XX e entrou no século XXI como protagonista de grandes discussões da sociedade (CALLADO et al., 2007). Além da preocupação com o meio ambiente, está a valorização do funcionário e a preocupação em criar ações para melhor qualidade de vida (TACHIZAWA, POZO, 2007). Estes temas evoluíram significativamente, sendo cada vez mais um assunto de interesse das diversas partes envolvidas (DONAIRE, 1995), tanto dentro como fora do ambiente organizacional (MELO NETO e FROES, 2001). Uma discussão desafiadora surge tanto para as organizações, composta por proprietários, acionistas investidores (KRUGLIANSKAS, MANCINI, HOURNEAUX JUNIOR, 2005), como para a comunidade local, clientes, distribuidores, funcionários e fornecedores, bem como para governo e organizações não governamentais, numa integração de esforços e competências de conduta ética, social e ecologicamente responsável. Essa discussão diminui o risco e maximiza economicamente as organizações.

Entretanto, mesmo com a crescente publicação do tema responsabilidade socioambiental em renomados espaços acadêmicos, muitos estudos têm contemplado apenas a perspectiva da área social, econômica ou ambiental. A perspectiva dessas dimensões isoladas desfavorece a gestão de comprometimento e responsabilidade, se aplicadas no contexto organizacional. Para Kruglianskas; Mancini e Hourneaux Junior (2005, p.3) “a responsabilidade socioambiental só tem sentido se integrada à questão econômica, pois sem ela a empresa não existiria”. O desafio, então, para os pesquisadores está em unificar estes conceitos, buscando um ponto de intersecção. União que proporcione vantagem competitiva, além de respeito com as gerações futuras, desenvolvido através de uma maior consciência coletiva ligada às questões ambientais e à complexidade das demandas sociais, num processo ético e transparente entre organização e sociedade. Essa consciência coletiva, salientada por Tachizawa e Pozo (2007), deve estar vinculada às necessidades socioambientais que a comunidade repassa às organizações, proporcionando um reposicionamento dos gestores a tais questões.

Para Nascimento (2007), a gestão socioambiental passa a representar mais que a soma das partes, social e ambiental: é uma nova definição do papel das organizações. O autor salienta que o surgimento da gestão social e ambiental é devido aos impactos causados pelas organizações. Tais impactos foram os responsáveis pela fusão/ampliação dos conceitos. Surgiu, então, o termo Gestão Socioambiental. Assim, as aplicações das questões socioambientais, pelas organizações, aparecem juntas em relatórios de balanço social e nas normas ambientais e sociais, instrumentos que evidenciam as ações empresariais (NASCIMENTO, 2007; TACHIZAWA; POZO, 2007). Para o Instituto Ethos (2007), o balanço social é uma forma de dar transparência às atividades organizacionais no quesito econômico, social e ambiental, além de ampliar o diálogo com seu público, interno e externo, gerando uma auto-avaliação dos valores e objetivos presentes para uma melhoria no futuro.

Nascimento (2007) ressalta ainda que não se pode mais separar a gestão social da gestão ambiental, pois o impacto ambiental pode provocar impacto social. E devido a essa interface, ele considera que as organizações devem continuamente despender esforços, pois no ambiente organizacional existem profissionais com formações distintas e setores diferentes. Para isto, torna-se necessário uma posição da diretoria com relação a uma implementação gradual da gestão socioambiental, unificando estratégias e objetivos organizacionais com o sistema socioambiental.

“A responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, ao consumidor verde e ecologicamente correto” (TACHIZAWA; POZO, 2007, p. 37). Para a adoção da responsabilidade socioambiental, é fundamental uma mudança no Planejamento Estratégico organizacional, definindo a missão e valores socioambientais, políticas, indicadores de desempenho e uma política específica pela alta direção (KRUGLIANSKAS MANCINI, HOURNEAUX JUNIOR, , 2005).

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (*apud* TACHIZAWA; POZO, 2007, p.36).

... nota-se que a crescente tendência do exercício da responsabilidade socioambiental por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva onde resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que: a) não há conflito entre lucratividade e a questão socioambiental; b) o movimento de sustentabilidade cresce em escala mundial; c) clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a adoção das práticas socioambientais por parte das organizações; d) a demanda e o faturamento das

empresas passam a sofrer cada vez mais de pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizarão suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretas.

Desta forma, na empresa, a preocupação [socio]ambiental deve ser uma “responsabilidade de todos os seus empregados, do presidente ao mais humilde trabalhador” (DONAIRE, 1996, p.46). Além disto, é fundamental o envolvimento de todos os setores ou áreas de decisão para a determinação das melhores medidas de desempenho a serem adotadas (MIRANDA, SAMUDIO e DOURADO, 1997).

A empresa não é uma questão separada do meio ambiente, é, pois, uma questão central (KINLAW, 1997), pois busca incorporar novos valores aos procedimentos gerenciais e operacionais (MIRANDA, SAMUDIO e DOURADO, 1997).

Com efeito, das mudanças sócio-econômicas e ambientais é fundamental que “todas as nações, desenvolvidas e subdesenvolvidas, passem a ver o problema ecológico [e social], ainda que de forma assimétrica, como um problema de capital importância tanto no nível interno, quanto no nível externo” (DONAIRE, 1995, p. 29). Assim, torna-se imprescindível que o crescimento econômico futuro ocorra dentro dos limites físicos dos ecossistemas (SHRIVASTAVA e HART, 1998), para isso a empresa deve criar e desenvolver uma estratégia de operação coerente e consistente com a estratégia do negócio (MIRANDA, SAMUDIO e DOURADO, 1997).

Segundo Sanches (2000), os consumidores estão buscando uma variedade dos produtos e mais exigentes quanto ao binômio preço-desempenho. Estes consumidores verdes reconhecem o valor dos produtos ambientalmente corretos (MIRANDA, SAMUDIO e DOURADO, 1997). Sanches (2000) ressalta que estes consumidores, o governo e a sociedade como um todo têm pressionado as empresas a incorporarem valores éticos e sustentáveis, de segurança, saúde e ambiental, em seus procedimentos operacionais.

Contudo, a implantação desta variável ambiental no campo empresarial não ocorre de forma homogênea, ela varia entre as áreas/funções (DONAIRE, 1995), pois as questões ecológicas estão associadas à natureza do negócio da empresa e dependem do grau de conscientização da alta administração em matéria ambiental (CORAZZA, 2003). Essa implantação emerge para obedecer ou se ajustar à legislação ambiental ou ainda quando há consciência da sua necessidade (DONAIRE, 1996). Tanto pela iniciativa própria ou por

exigência legal, ela requer completo replanejamento de organizações e estratégias (SHRIVASTAVA e HART, 1998).

Assim, a maturidade de todos os atores responsáveis, entre eles empresas, governo e consumidores, a respeito da conscientização socioambiental vêm evoluindo crescentemente no mundo atual. Seja pelo maior acesso à informação referente aos processos produtivos, seja pela abertura do mercado internacional, que conseqüentemente gera maior competitividade organizacional, ou pelas exigências legais e humanas, as empresas dimensionam a responsabilidade socioambiental numa relação direta com a sustentabilidade, ética e desenvolvimento empresarial. E é também neste “ambiente externo em que cada vez mais as questões sociais, políticas e legais, inexistentes ou apenas latentes em períodos anteriores, adquirem uma nova perspectiva administrativa” (SANCHES, 2000, p. 77).

Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.18) conceituam gestão socioambiental estratégica (GSE) da seguinte forma:

na inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir, controlar, utilizando-se das funções que compõem este processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando a atingir seus objetivos e metas de forma mais sustentáveis possível.

Ashley (2002, p. 6-7) define responsabilidade social como:

[...] o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Segundo Ashley (2002, p. 9), os vetores da responsabilidade social são:

- Apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua;
- Preservação do meio ambiente;
- Investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável;
- Comunicação transparente;
- Retorno aos acionistas;
- Sinergia com os parceiros;
- Satisfação de clientes e consumidores

Santos e Jabbour (2006, p. 436) referem que “como parte de uma sociedade ecologicamente em transformação, cabe às empresas grande parcela de responsabilidade para que se alcance o desenvolvimento sustentável”. Sobre a gestão ecológica, Tachizawa (2005, p.75) considera:

o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda, ou do novo paradigma. É motivada por uma mudança de valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia do crescimento da sustentabilidade ecológica. Envolve uma mudança correspondente do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico.

Segundo Donaire (1996), o processo de implantação de atividade/função ligada à variável ecológica da empresa possui três fases:

- (1) Percepção: quando a alta administração passa a admitir que a variável ambiental é importante e deve ser considerada no processo de planejamento e tomada de decisão, não havendo ainda a incorporação em níveis inferiores.
- (2) Compromisso: quando há a contratação de assessoria especializada para tratar da questão ambiental, há a implementação nos níveis hierárquicos inferiores.
- (3) Ação efetiva: quando a preocupação com o meio ambiente passa a ser um valor da empresa, explicitando de forma pública como um dos objetivos fundamentais; esta postura insere-se na cultura da organização e passa a alterar padrões de desempenho, modificando processo e produtos e propiciando a formalização de compromissos efetivos em relação a questão ambiental.

Dessa forma, para atingir-se o desenvolvimento sustentável, ecologicamente correto e socialmente justo, as empresas vêm investindo cada vez mais em Programas de Educação Ambiental (EA). Essas práticas buscam um maior comprometimento de todos colaboradores, em atividades e processos organizacionais.

De acordo com a Lei 9.795, art. 1º, a Educação Ambiental é definida como “os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimento, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade.”



Para Peixoto (2008), a Educação Ambiental tem objetivos traçados para que ocorram mudanças na organização, tais como: “o uso inteligente dos recursos naturais, a redução das notificações ambientais e a destinação final adequada de rejeitos, conduzindo a geração de redução de resíduos, gerando portanto, lucro para a empresa.”

A educação ambiental é uma ferramenta na construção da gestão socioambiental organizacional. O art. 3º da Lei 9.795 descreve que, como parte do processo educativo mais amplo, todos têm direito à educação ambiental, incumbindo:

V - às empresas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, promover programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente;

Assim, compreende-se que a Educação Ambiental, se implementada de forma adequada em todas as áreas organizacional, pode melhorar os indicadores de performance, além de promover o desempenho ambiental.

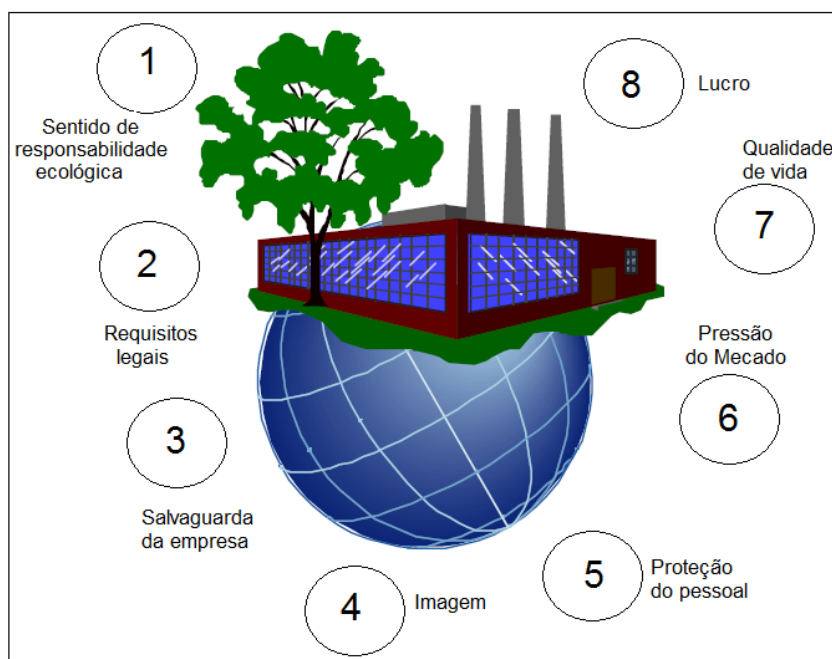
### **2.2.2 Forças motivadoras para a gestão [socio]ambiental**

Segundo Shrivastava e Hart (1998, p.92), há quatro forças motivadoras para as empresas se tornarem sustentáveis do ponto de vista ambiental.

- 1) Leis nacionais cada vez mais rigorosas e novos tratados internacionais criam um imperativo político.
- 2) A sustentabilidade está se tornando um requisito para a competição. Um número maior de consumidores vem exigindo produtos “ecológicos” e os concorrentes estão se distinguindo com base em critérios ambientais.
- 3) A idéia, cada vez mais difundida, de que a natureza tem direito a existência própria cria um imperativo ético.

- 4) A resolução de problemas ambientais está inevitavelmente vinculada a questões de desenvolvimento econômico, particularmente nos países em desenvolvimento, e isso cria um imperativo global.

A Figura 2 aborda os aspectos pelo quais às organizações aceitam a responsabilidade pela proteção [socio]ambiental.



**Figura 2: Motivações para a proteção [socio]ambiental na empresa**

Fonte: Adaptado de Donaire, 1995.

Diversas são as razões para que as empresas comecem a aplicar os princípios da gestão ambiental. Winter (1987, *apud* Donaire, 1999, p.58) enumera seis motivos:

- Sem empresas orientadas para o ambiente, não poderá existir uma economia orientada para o ambiente, que é essencial para que a espécie humana mantenha a vida com um mínimo de qualidade;
- Sem empresas orientadas para o ambiente, não poderá existir consenso entre o público e a comunidade empresarial, que é essencial para existir a livre economia de mercado;
- Sem a gestão ambiental da empresa, ela perderá oportunidades em um mercado em rápido crescimento e aumentará o risco de sua responsabilização por danos

ambientais, traduzida por perdas de enormes somas de dinheiro, pondo, desta forma, em perigo o seu futuro e os postos de trabalho dela dependentes;

- Sem a gestão ambiental da empresa, seus conselhos de administração, diretores executivos, chefes de departamentos e outros membros do seu pessoal verão aumentada suas responsabilidades em face de danos ambientais, pondo, assim, em perigo seus empregos e respectivas carreiras profissionais;
- Sem a gestão ambiental da empresa, serão desperdiçadas muitas oportunidades potenciais de redução de custos; e
- Sem a gestão ambiental da empresa, os homens de negócio estarão em conflito com suas próprias consciências e, sem auto-estima, não poderão identificar-se integralmente com seus empregos ou profissões.

North (1992, *apud* Donaire, 1995, p.58) acrescenta outros argumentos para que as empresas se engajem na causa ambiental:

- Aceitar, primeiro, o desafio ambiental antes que seus concorrentes o façam;
- Ser responsável em relação ao meio ambiente e tornar isso conhecido, demonstrando aos clientes, fornecedores, governo e comunidade que leva as questões ambientais a sério e que desenvolve práticas ambientais de forma eficiente;
- Utilizar formas de prevenir a poluição, o que implica em ser considerada uma empresa amigável com o meio ambiente, especialmente se ela suplantar as próprias regulamentações exigidas, propiciando vantagens de imagem em relação aos consumidores, concorrentes, comunidade e órgãos governamentais; e
- Ganhar o comprometimento do seu pessoal através da motivação trazida pelo envolvimento da empresa com objetivos nobres (melhoria do ambiente natural, da saúde da comunidade, entre outros), que extrapolam a produção propriamente dita.

North (1992, *apud* Donaire, 1995, p.59) enumera os benefícios da gestão ambiental, que estão discriminados no Quadro 3.

<b>BENEFÍCIOS ECONÔMICOS</b>
<p><b>Economia de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias devido à redução do consumo de água, energia e outros insumos;</li> <li>• Economias devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes;</li> <li>• Redução de multas e penalidades por poluição.</li> </ul> <p><b>Incremento de Receitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos;</li> <li>• Aumento da participação no mercado devido a inovação dos produtos e menor concorrência;</li> <li>• Linhas de novos produtos para novos mercados;</li> <li>• Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.</li> </ul>
<b>BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da imagem institucional;</li> <li>• Renovação do “portfólio” de produtos;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Alto comprometimento do pessoal;</li> <li>• Melhoria nas relações de trabalho;</li> <li>• Melhoria da criatividade para novos desafios;</li> <li>• Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas;</li> <li>• Acesso assegurado ao mercado externo;</li> <li>• Melhor adequação aos padrões ambientais.</li> </ul>

**Quadro 3: Benefícios da gestão [socio]ambiental**

Fonte: Adaptado de Donaire, 1995.

Essa seção evidencia o papel das empresas como colaboradores na construção da responsabilidade socioambiental. Essas organizações, além de usufruir de benefícios econômicos e estratégicos através de práticas sustentáveis, estão contribuindo para o desenvolvimento social e preservação ambiental. Sendo assim, inseridos neste ambiente organizacional, os gestores de pessoas possuem papel fundamental na promoção de políticas, práticas e ações que visem à responsabilidade socioambiental, como pode ser verificado na próxima seção.

### 2.3 REFERENCIAL TEÓRICO CENTRAL: CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS À GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A literatura atrelada à contribuição dos gestores de pessoas à gestão socioambiental ainda é escassa, apesar de ser fundamental para a conquista de uma efetiva estratégia organizacional. No espaço organizacional também se observa uma profunda carência da relação a estes dois temas. Em função disso, verificou-se a necessidade de aprofundar o estudo que relaciona a gestão socioambiental com a gestão de pessoas.

Atualmente a gestão socioambiental tornou-se um desafio aos gestores. Desafio em busca de competitividade, sustentabilidade, lucratividade e responsabilidade. Supõe-se que é através dos novos e múltiplos papéis do gestor de pessoas, bem como dos processos de gestão de pessoas, que se consolidarão as bases para construir uma gestão ambientalmente responsável, no contexto organizacional. A revisão da literatura indica que os processos de gestão de pessoas, definidos por Dutra (2002), podem contribuir para a efetividade de maior comprometimento socioambiental, eles são: (a) movimentação; (b) desenvolvimento; e (c) valorização. Esses processos estão contidos na estrutura organizacional, e se geridos eficientemente irão colaborar na solidificação de uma administração socioambiental. Donaire (1995, p.102) salienta que “se a força de trabalho estiver comprometida e mentalizada para a idéia da gestão ambiental, haverá uma melhora contínua nos índices de qualidade ambiental da empresa”.

Donaire (1995, p.102) ressalta a importância da gestão de pessoas para a construção da gestão ambiental ao afirmar que “se uma empresa pretende implementar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve ter em mente que seu pessoal pode transformar-se na maior ameaça ou no maior potencial para que os resultados esperados sejam alcançados”. Tachizawa (2005) salienta que um novo modelo de gestão de pessoas está surgindo e que esse implica reflexos no processo de gestão ambiental e responsabilidade social. Esse modelo tem “demandando novas necessidades em termos de: higiene e segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, planejamento de carreira, estratégia de cargos e salários e clima organizacional e qualidade de vida” (TACHIZAWA, 2005, p.63).

Segundo Donaire (1995), percebe-se que há um esforço de ligação da atividade ecológica com a área de recursos humanos, seja ligando-a ao conceito de segurança dos trabalhadores, seja procurando transformá-la em um valor cultural institucional. E salienta, nesse sentido, que a ligação é muito tênue, existindo ampla lacuna a ser preenchida.

Donaire (1996) afirma que a ligação da área de meio ambiente às demais unidades administrativas é essencial, conforme cita:

A área de administração de recursos humanos deve desenvolver intenso programa de conscientização e treinamento, visto que a atividade de meio ambiente se inicia e se concretiza na empresa, modificando a cabeça das pessoas que a integram. Para tanto, o treinamento deve abranger cursos específicos de educação ambiental para determinado público interno das áreas de produção, marketing, etc. ou integrar tópicos ambientais nos cursos já existentes, procurando incluir a variável ecológica como uma variável importante a ser considerada no processo de tomada de decisão. No referente à conscientização dos empregados para a integração da causa ambiental dos demais valores da organização, podem ser estabelecidos esquemas de incentivo e remuneração para a idéia e ações que tragam resultados ambientais positivos. Estes procedimentos indicam que o resultado do empreendimento ambiental da empresa deve ser somatório da participação de todos os integrantes. Paralelamente, a área de meio ambiente deve efetuar, em conjunto com a de recursos humanos, um monitoramento constante do ambiente de trabalho, buscando a minimização de riscos para a saúde e segurança dos trabalhadores, eliminando ou reduzindo sua exposição a agentes químicos, radiação, barulho, vibração, temperatura, etc. Deve, inclusive, participar e contribuir no estabelecimento de planos de emergência específicos para os casos de acidentes ambientais (p.50).

Tachizawa (2005, p.29) descreve que o novo padrão de gestão ambiental e responsabilidade social consiste em contextualizar as empresas em termos ambientais e ecológicos, para isso “a formação de recursos humanos para a gestão ambiental implica um conjunto de ações, de amplo alcance, que vai afetar os sistemas atuais de formação nas diferentes áreas do conhecimento”. A questão ambiental só será elevada a um novo nível se ao mesmo tempo tiver elevados padrões no que se refere a equipamentos, tecnologia, conhecimento científico e recursos humanos (DONAIRE, 1995).

Assim, contudo, Tachizawa (2005, p.29) aborda que “a gestão ambiental é motivada por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial”. Para o autor, o desafio está na necessidade de harmonizar o social e o ambiental e para isso é fundamental preparar gestores empresariais que liguem as questões ambientais e os objetivos econômicos. Cabe ao gestor de recursos humanos ajudar na construção desse equilíbrio ecológico a longo prazo.

Santos e Jabbour (2006) destacam que, enquanto pesquisadores abordam a integração da dimensão ambiental com as áreas de gestão de marketing, de produção e de finanças, pouco se sabe sobre a dinâmica de interação entre as dimensões de recursos humanos e gestão ambiental organizacional. E é aos fatores de recursos humanos que muitas vezes são atribuídas as causas de insucesso de gestão [socio]ambiental, segundo eles.

A área de Recursos Humanos trabalha com normas importantes à Gestão Socioambiental Empresarial. Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 174), essas normas são a OHSAS 18001 e a SA 8000. Os autores salientam que para obter a norma OHSAS 18001 (Occupation Health and Safety Assessment Series) que certifica a gestão de Segurança e da Saúde no Trabalho, é preciso minimizar os riscos ambientais, além de manter um compromisso constante com a saúde ocupacional e segurança dos seus colaboradores. Para os autores, a OHSAS 18001 foi elaborada para complementar as normas ISO 9000 e ISO 14000, integrando os sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional. Já a norma SA 8000 refere-se à Responsabilidade Social, salientada pelos autores. Liga-se ao compromisso da empresa em garantir os direitos básicos dos trabalhadores. Essa norma se baseia em outras normas de direitos humanos pré-existentes, quais sejam, a Declaração Universal dos Direitos do Homem e a Convenção sobre os Direitos das Crianças.

Diante dessa base teórica, elaborada a partir dos temas gestão de pessoas - papéis, processos e desafios - e da responsabilidade socioambiental, buscou-se entender o cenário organizacional de forma abrangente para identificar a colaboração dos gestores de pessoas, suas práticas, processos e ações voltadas à construção da responsabilidade socioambiental.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Abordar-se-ão a seguir o método e os procedimentos adotados na pesquisa realizada. Primeiramente, será destacado o delineamento da pesquisa, em seguida descrever-se-ão os participantes do estudo, as técnicas de coleta de dados, bem como as de tratamento e análise dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A estratégia de pesquisa adotada no presente trabalho, a fim de obter respostas aos objetivos geral e específicos, é um estudo de caso único exploratório e descritivo. Segundo Gil (2007), as pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis pra estudos posteriores. Ainda, para Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse grupo descritivo, para o autor, são incluídas as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Diante da especificidade do tema e do reduzido número de empresas que desenvolveram ações voltadas a integrar a variável socioambiental à sua gestão de pessoas, considerou-se o estudo de caso único mais pertinente para o delineamento deste trabalho. Para Yin (2001), estudo de caso trata de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.



### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Primeiramente, através do Guia Exame de dezembro de 2006, buscou-se selecionar empresas com boa cidadania corporativa ligadas às questão socioambiental, posteriormente identificou-se, dentre as empresas modelos, aquelas localizadas na região metropolitana, que tivessem certificações ambientais e sociais relacionadas ao tema. Das 10 empresas modelo, se escolheu somente uma para estudo de caso aprofundado, que estabelecia os critérios pré-estabelecidos, ligados à gestão socioambiental. Esses critérios compreendem adoção de aspectos de trabalho, saúde e segurança das pessoas e meio ambiente, a questão da qualidade de vida envolvendo as áreas de educação, lazer, cultura, assistência social, entre outros. Relacionado a esses critérios, levou-se em consideração para a escolha da organização a rede de relacionamento, o que facilitou o ingresso na organização pesquisada.

Os participantes da pesquisa selecionados foram:

- Gestor de Recursos Humanos – Gestor R;
- Gestor de Segurança e Meio Ambiente – Gestor P;
- Gestora de Comunicação – Gestor A;
- Funcionários da organização.

### 3.3 PLANO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas pessoais semi-estruturadas (ver Roteiro – Anexo I, II e III) e gravadas com os gestores corporativos, bem como observação direta e análise documental disponibilizada pela empresa. Conforme Yin (2001), as evidências para a realização de um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essas fontes são

altamente complexas e complementares entre si, dessa forma recomenda-se utilizar mais de uma fonte de evidência. Segundo Yin (2001 *apud* Patton, 1987), existe quatro tipos de triangulação:

1. de fontes de dados;
2. entre avaliadores diferentes;
3. de perspectiva sobre o mesmo conjunto de dados;
4. de métodos.

Na pesquisa pode-se destacar a triangulação de fontes de dados, de métodos e entre avaliadores diferentes, esse último aborda a alta direção, os diferentes gestores, bem como os funcionários que fazem parte do quadro organizacional.

A pesquisa de campo foi realizada no mês de outubro e novembro, sendo constituída tanto de dados primários quanto secundários. Para os dados primários, foram utilizados questionários e entrevistas semi-estruturadas. E já para os dados secundários foram coletados, através do uso de artigos, livros, relatórios, pesquisa em sites relacionados com o assunto, além de matérias e documentos da empresa.

### 3.3.1 Técnica de coleta de dados nas entrevistas semi-estruturadas

No estudo, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas, com os gestores corporativos de Recursos Humanos, Segurança e Meio Ambiente e Comunicação (Anexo I, II, III) totalizando 2 horas e 56 minutos, uma média de 59 minutos cada entrevista. Essas entrevistas ocorreram na hora e local de trabalho. As entrevistas foram gravadas e após transcritas, para em seguida serem analisadas. A coleta dos dados secundários (documentos, artigos, reportagens etc) subsidiou a triangulação das fontes.

Vale destacar que as questões das entrevistas foram baseadas aos propósitos desta pesquisa, os objetivos gerais e específicos. O instrumento foi elaborado com questões abertas e fechadas únicas, com a finalidade de compreender melhor a gestão socioambiental e de pessoas na empresa.

### 3.3.2 Técnica de coleta de dados nos questionários

Após a coleta de dados das entrevistas semi-estruturadas, foram aplicados questionários auto-preenchidos (Anexo IV), totalizando 20 respondentes, com o objetivo de identificar como eles percebem as práticas socioambientais na organização e as atividades de Recursos Humanos ligadas ao tema. Trata-se de uma amostra não-probalística.

O instrumento compreende questões fechadas, abertas, múltipla escolha e escalar. As questões escalares foram baseadas na Escala do tipo Lickert, medindo intervalo de 5 pontos (de 01- Discordo Totalmente a 05- Concordo Totalmente).

O questionário é composto por sentenças, escalares múltiplas, escalares única, abertas, visando à percepção do funcionário a respeito do tema.

## 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de tratamento e análise dos dados foi a de conteúdo, documental e estatística. Para Gil (2007), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. Desta forma, o conteúdo das entrevistas e das fontes documentais foi analisado tendo por base o referencial teórico abordado.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem. E salienta ainda a análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de comunicação a partir da inferência, o que possibilita o aprofundamento na busca do entendimento de cada expressão de um entrevistado (BARDIN, 1977).

Segundo Roesch (2005, p.170), o pesquisador, ao realizar a análise de conteúdo, identifica questões relevantes do estudo, teorias pertinentes e os textos que deseja classificar. A autora apresenta um roteiro simplificado para realizar a análise de conteúdo:

1. defina as unidades de análise (palavras, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
2. defina as categorias. É bom lembrar que a maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias mutuamente exclusivas;
3. com base nas categorias criadas, tente codificar uma parte do texto. O teste pode levar a revisões no sistema de classificação adotado;
4. codifique todo o texto;
5. se houver um número grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações entre grupos. Por exemplo, entre departamentos ou empresas, ou pessoas;
6. apresente os dados de forma criativa: em quadros comparativos, por exemplo;
7. interprete os dados à luz de teorias conhecidas, ou procure levantar algumas hipóteses.

No Quadro 4 são apresentados as definições conceituais, as definições operacionais e as variáveis utilizadas no tratamento e análise das entrevistas.

Variáveis	Definição Conceitual	Definição Operacional
<b>Responsabilidade Socioambiental</b>	Percepção dos gerentes ao conceito de responsabilidade socioambiental.	O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na empresa BETA?
<b>Papéis dos Gestores</b>	Metáforas dos Papéis de RH de Ulrich (1998) “Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários, Agente da Mudança.”.	Quais os papéis desempenhados pelo profissional de RH na construção da gestão socioambiental? Como a área de recursos humanos vem contribuindo para a gestão socioambiental? Qual a sua opinião em relação ao trabalho desenvolvido pelo departamento de recursos humanos em relação à questão socioambiental. O departamento tem tido uma atuação estratégica na atuação socioambiental?
	Identificação dos papéis desempenhados pelos gestores de pessoas na empresa.	Quais os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas na construção da gestão socioambiental?
	Compreensão do contexto organizacional (das áreas de	Por que surgiu preocupação com a gestão ambiental na empresa? (consciência ecológica, redução de custos, exigências externas...???)

	Segurança e Meio Ambiente e Comunicação), no desenvolvimento socioambiental.	<p>Como você avalia o envolvimento de todos os setores da empresa na busca da qualidade ambiental? De que forma isto ocorre?</p> <p>Quais os setores que possuem maior envolvimento nas questões sociais e ambientais e por quê? (RH, ambiental, florestal)</p> <p>Como a empresa atua para manter a certificação ISO 14001 (gestão ambiental), ISO 9001 (qualidade no seu sistema de gestão da produção), BSI OHSAS 18001 (ao sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional) SA 8000 (responsabilidade social)?</p> <p>Como é a relação com a Fepam?</p> <p>Como é realizada a comunicação na BETA?</p> <p>Quais os canais de comunicação internos usados para veicular a gestão socioambiental?</p> <p>E quais os canais de comunicação externa (comunidade, clientes, fornecedores)?</p> <p>Qual a sua opinião sobre o marketing social e ambiental da BETA?</p> <p>Como são divulgados na mídia o trabalho desenvolvido?</p>
<b>Projetos e Ações Socioambientais</b>	Caracterização e identificação dos principais projetos e ações internas e externas socioambientais desenvolvidas pela empresa. Além de definir o público envolvido nelas.	<p>As práticas de responsabilidade socioambiental da BETA são voltadas, em sua maioria para qual público (interno, externo, ambos)?</p> <p>A BETA estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais e ambientais? Como?</p> <p>A BETA direciona suas ações sociais também para os problemas de seus funcionários e dependentes? Se sim, quais?</p> <p>Quais ações desenvolvidas pela BETA para desenvolver condições de trabalho, saúde e segurança?</p> <p>Dentre as ações internas e externas de responsabilidade socioambiental, identifique aquelas em que há um envolvimento direto e uma maior participação dos profissionais abaixo.</p>
<b>Políticas, Processos e Práticas</b>	Envolvimento e aplicação da empresa em relação às políticas, processos e práticas socioambientais.	<p>Qual a política norteadora da responsabilidade socioambiental na BETA?</p> <p>A área de gestão de pessoas possui políticas voltadas à gestão socioambiental? Se sim, quais as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa?</p> <p>Qual abordagem/proposta/imagem/mensagem principal usada pela comunicação para tratar os aspectos socioambientais?</p>
	Identificar a contribuição do gestor de pessoas através dos processos abordados por Dutra (2002)	<p><b>PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b></p> <p><b>Movimentação</b></p> <p>No processo de recrutamento realizado na Beta via concurso público são considerados aspectos socioambientais?</p> <p>Como é o processo de recrutamento e seleção dos terceirizados? Onde eles estão alocados (atividades, cargos etc.)</p> <p>Como é o processo de recrutamento e seleção dos estagiários? Onde eles estão alocados (atividades, áreas)?</p> <p>Existe recrutamento interno na Beta (transferência e promoção da pessoa dentro da estrutura organizacional)? O que é valorizado neste processo? São consideradas práticas socioambientais no reconhecimento do funcionário promovido?</p> <p>A Beta aborda a preocupação e postura do profissional com a gestão socioambiental durante o período de integração dos novos funcionários?</p> <p>A preocupação e atuação com o social e o meio ambiente têm sido requisitos na seleção de novos funcionários?</p> <p>Qual a % estabelecido de vagas para portadores de deficiência? Qual a</p>

		<p>situação atual em relação à lei das cotas?</p> <p>A Beta possui uma preocupação com a recolocação dos colaboradores que saem da empresa? Quais os motivos da saída mais frequentes do profissional da Beta? (é uma decisão da empresa, é devido aposentadoria, é decisão própria do colaborador em mudar de carreira)</p> <p><b>Desenvolvimento</b></p> <p>São realizados treinamentos/desenvolvimento? Que tipos? Qual a periodicidade? São desenvolvidos treinamento voltados para a questão socioambiental?</p> <p>O funcionário recebe treinamento adequado dos riscos causados ao meio ambiente, relacionados as suas atividades?</p> <p>Quais os níveis (gerencial, administrativo, técnico) que são capacitados considerando à gestão socioambiental?</p> <p>São feitas avaliações de desempenho? De que forma? A questão socioambiental é tratada na gestão do desempenho?</p> <p>Os dirigentes organizacionais são orientados a fornecerem feedbacks do desempenho socioambiental dos funcionários?</p> <p>São estabelecidos objetivos sociais e ambientais para funcionários, cuja performance é avaliada como um critério de avaliação de desempenho individual?</p> <p>Qual a média de rotatividade dos colaboradores?</p> <p>Existe um sistema de administração de carreira organizacional?</p> <p><b>Valorização</b></p> <p>Como a valorização/reconhecimento de pessoas é praticada pela empresa? E considerando os aspectos socioambientais?</p> <p>A empresa tem um sistema de remuneração baseada em vantagens e benefícios. Existem esquemas de incentivo e remuneração para as idéias e ações socioambientais?</p> <p>Existe um sistema de recompensas que privilegia os funcionários que atingem satisfatórios níveis de inovação em atividades de redução de desperdício, reuso e reciclagem?</p> <p>A área de Recursos Humanos atua em programas de qualidade de vida no trabalho. Como isso ocorre? Quem participa? Quais as áreas envolvidas?</p>
<b>Desafios/ Dificuldades</b>	Obstáculos, interno e externo, para praticar ações socioambientais.	Quais desafios (dificuldades) encontrados pelos gestores e pelos profissionais de recursos humanos para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa?
<b>Potencialidades</b>	Aspectos de RH que podem ser potencializados ainda mais visando a construção de uma organização sustentável.	Quais as atividades que ainda podem ser desenvolvidas pela área de recursos humanos para consolidar a gestão socioambiental?

**Quadro 4: Definição operacional e constitutiva da entrevista semi-estruturada**

Para o tratamento e análise dos dados, dos questionários, foi utilizado o *software* Sphinx Léxica®, que busca a análise dos dados separadamente, e por meio de cruzamentos, oferecendo gráficos e tabelas de fácil visualização e compreensão. Abaixo apresentam-se as definições conceituais e operacionais das questões do questionário.

Variáveis	Definição Conceitual	Definição Operacional
<b>Informações Pessoais</b>	Refere-se ao perfil dos funcionários da Beta	<p><b>Gênero:</b> Masculino; Feminino.</p> <p><b>Idade:</b> menos de 20 anos; de 20 a 25 anos; de 26 a 30 anos; de 31 a 35 anos; de 36 a 40 anos; de 41 a 45 anos; mais de 45 anos</p> <p><b>Nível de escolaridade:</b> 1º grau incompleto; 1º grau completo; 2º grau incompleto; 2º grau completo; Superior incompleto; Superior completo; Pós-graduação andamento; Pós-graduação completa.</p> <p><b>Cargo:</b> _____</p>
<b>Práticas socioambientais da empresa e dos colaboradores</b>	Busca verificar os projetos e as ações (internas e externas) socioambientais responsáveis desenvolvidas pela empresa	<p><b>As práticas de responsabilidade socioambiental da Beta são voltadas, em sua maioria para:</b> Público interno (funcionários e dependentes); Público externo (comunidade); Público interno e externo.</p> <p>A Beta desenvolve campanhas e realiza pesquisas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança.</p> <p>A Beta direciona suas ações sociais também para os problemas de seus funcionários e dependentes.</p> <p>A Beta procura “continuamente” novas formas e tecnologias (equipamentos) “mais eficientes” para reduzir os efluentes líquidos, sólidos e aéreos ou os riscos à natureza.</p>
	Verificar a posição da empresa, se ela tem divulgado as práticas socioambientais e se ela envolve os funcionários em projetos ligados ao tema.	<p>A Beta divulga internamente o balanço social.</p> <p>A Beta divulga aos funcionários, de forma satisfatória, suas ações socioambientais</p> <p>A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais.</p> <p>A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos ambientais.</p> <p>A Beta trata a responsabilidade socioambiental como uma preocupação atual.</p> <p>A Beta causa danos ao meio ambiente, devido seu processo produtivo.</p> <p>Na sua visão a Beta é uma organização cidadã, ou seja, atua de forma ética e responsável perante seus funcionários? Sim, não</p> <p>Na sua visão a Beta é uma organização cidadã, ou seja, atua de forma ética e responsável perante a comunidade onde está inserida? Sim, não</p>
	Identificar o grau de comprometimento dos gestores e funcionários referente à questão socioambiental	<p>Os seus superiores hierárquicos sempre dão prioridade aos cuidados relacionados ao meio ambiente em relação à produção.</p> <p>Seu gestor é um profissional comprometido com a gestão socioambiental.</p> <p>A equipe em que você trabalha é comprometida com a gestão socioambiental.</p> <p>A questão socioambiental não é uma responsabilidade de todos na Beta.</p> <p>Em relação ao meio ambiente, os seus superiores hierárquicos agem de acordo com a filosofia organizacional.</p> <p>Já participei/participo de programas socioambientais desenvolvidos pela empresa</p> <p>As práticas socioambientais da empresa proporcionam que o funcionário adote uma postura responsável fora da empresa (casa, clube, escola,...).</p> <p>Eu me considero altamente comprometido com a gestão socioambiental.</p> <p>Você participa de algum trabalho voluntário relacionado aos programas da Beta? Sim, não</p> <p>Você participa de algum trabalho voluntário fora da sua empresa? Sim, não</p>
<b>Contribuição do RH na gestão socioambiental</b>	<b>Processos</b>	<p>No processo seletivo, houve alguma pergunta considerando aspectos socioambientais.</p> <p>A Beta aborda a preocupação socioambiental durante o período de integração dos novos funcionários.</p> <p>A Beta promove capacitação voltada à gestão socioambiental.</p>

		<p>Já participei de treinamento vinculado à questão socioambiental desenvolvido pela empresa.</p> <p>A Beta dá treinamento adequado aos seus funcionários para conhecerem todos os riscos com o meio ambiente, relacionados às suas atividades.</p> <p>Na empresa existem esquemas de incentivo e remuneração para as idéias e ações socioambientais.</p> <p>Devido a práticas e ações socioambientais desenvolvidas pela Beta, o funcionário sente-se mais valorizado.</p> <p>A Beta estabelece procedimentos para valorização/reconhecimento dos trabalhadores.</p> <p>A avaliação de desempenho contempla alguma questão sobre gestão socioambiental.</p> <p><b>Referente ao sistema de VANTAGENS oferecido pela Beta, marque conforme o seu nível de satisfação (1- menor satisfação ao 5- maior satisfação)</b> Adicional de periculosidade. Participação nos lucros. Adicional por tempo de serviço. Gratificação de férias. Atuar em regime de turno ininterrupto de revezamento.</p> <p><b>Referente ao sistema de BENEFÍCIOS oferecido pela Beta, marque conforme o seu nível de satisfação (1- menor satisfação ao 5- maior satisfação)</b> Auxílio-creche ou auxílio-acompanhante. Assistência escolar. Complementação educacional. Assistência médica. Assistência odontológica. Assistência psicológica. Assistência hospitalar. Alimentação. Transporte, dentro das linhas disponibilizadas pela empresa.</p>
	<p><b>Atuação do RH</b></p>	<p>A área de RH possui políticas voltadas à gestão socioambiental.</p> <p>O profissional de RH é comprometido com a gestão socioambiental.</p> <p>A área de Recursos Humanos atua em programas de qualidade de vida no trabalho.</p> <p><b>Com relação ao trabalho desenvolvido pelo departamento de recursos humanos em relação à questão socioambiental, você diria que o departamento:</b> tem tido uma atuação estratégica na atuação socioambiental; tem políticas e práticas que contribuem para a gestão socioambiental (ex.: treinamento, avaliação, premiação); tem atuado advogando a favor dos funcionários, tratando de seus problemas, preocupações e necessidades; tem sido um agente de mudança na Beta, trabalhando na busca da inovação e renovação.</p> <p>Qual sua opinião sobre a gestão socioambiental na Beta? E como o RH pode contribuir para melhorá-la ainda mais?</p>

**Quadro 5: Definição operacional e constitutiva do questionário**

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O maior limitador da pesquisa foi a escassez de literatura que associe a responsabilidade socioambiental com a gestão de pessoas. Além disso, houve o acesso restrito a informações estratégicas referentes ao processo de gestão de pessoas na empresa pesquisada. Também se



constatou a dificuldade de tempo dos gestores para responder às entrevistas e dos funcionários para dar retorno aos questionários.

Outro limitador constatado refere-se à não-divulgação do nome da empresa, restringindo assim a publicação de alguns dados pertinentes para o estudo.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os papéis e processos do gestor de pessoas que contribuem para a solidificação da gestão socioambiental na empresa Beta. Para isso, buscar-se-á identificar a percepção dos gestores corporativos acerca do tema gestão socioambiental. Além de caracterizar os principais projetos socioambientais trabalhados pela empresa e identificar as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que colaboram para este desenvolvimento socioambiental. Também serão identificados os desafios encontrados pelos gestores corporativos para a concretização dessa prática. E por final identificar-se-ão potencialidades de atuação dos gestores na construção de uma organização sustentável.

### **4.1 A OPINIÃO DOS GESTORES**

Será abordada, nesta seção, a análise dos dados qualitativos, referentes às entrevistas aplicadas com os gestores corporativos. É importante salientar que serão tratados os principais aspectos ligados à responsabilidade socioambiental.

#### **4.1.1 Conceito de responsabilidade socioambiental**

Com o objetivo de identificar a percepção dos gestores sobre o conceito de responsabilidade socioambiental, descrever-se-ão suas concepções sobre o tema. É conveniente destacar que as definições dos gestores foram amplas e se relacionam ao que teóricos, aqui estudados, dizem.

Sendo assim, o conceito de responsabilidade socioambiental é entendido por diversos autores como a combinação das dimensões econômicas, sociais e ambientais, às atividades e

ações das organizações. Arelado a isso, o termo vincula-se ao comprometimento de todos, dentro e fora do espaço organizacional, com questões de qualidade de vida, que incluem segurança, saúde, lazer, cultura, esportes e educação, do ser humano e do ecossistema como um todo.

Referindo-se ao tema, é interessante abordar o conceito do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável – WBCSD, para analisar o posicionamento do gestor no campo social (NETO e FROES, 1999, p.90), que hoje está muito ligado e se aplica também ao campo ambiental. No caso:

o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Para os gestores entrevistados, as abordagens sobre o tema retratam uma preocupação socioambiental da empresa com todos aqueles envolvidos no processo, os afetados direta e indiretamente, ou seja, o público interno e o público externo. Contudo, é importante observar a percepção dos entrevistados a respeito do tema. Eles contemplam interessantes aspectos acerca do que foi tratado pelos autores.

**Responsabilidade socioambiental** é um compromisso que as empresas precisam ter. Precisam assumir este compromisso e oferecer esta contrapartida para a sociedade. Esta contrapartida é uma atuação responsável. Mas eu acho que a **responsabilidade social** é um conceito que a sociedade tem que começar a trabalhar, não só terceirizando, que é o governo tem que atuar com responsabilidade social, a empresa, a instituição, mas o indivíduo também. Acho que nós temos uma grande caminhada para que cada cidadão entenda que a sua cidadania se dará efetivamente a partir do momento em que ele entende que ele é um ser que precisa ser socialmente responsável e ambientalmente responsável. (Gestor A, grifos nossos)

Para Donaire (1996, p.46), a preocupação [socio]ambiental deve ser uma “responsabilidade de todos os seus empregados, do presidente ao mais humilde trabalhador”. Além disto, é fundamental o envolvimento de todos os setores ou áreas de decisão para a determinação das melhores medidas de desempenho a serem adotadas (MIRANDA, SAMUDIO e DOURADO, 1997).

**Responsabilidade social** é entender que nós vivemos em sociedade a partir de uma concessão que a sociedade nos oferece. A Beta está aqui em (...), vizinha de (...), porque a sociedade nos permite estar aqui, então a gente precisa oferecer contrapartidas pra esta existência, o desenvolvimento. (Gestor A, grifos nossos)

**Responsabilidade social**, ela tem que estar na gênese da empresa, no planejamento estratégico da empresa, e na Beta está consolidada. (Gestor A, grifos nossos)

A **responsabilidade socioambiental** é uma necessidade de a empresa olhar o seu ambiente e estimular este ambiente em que está inserido. (Gestor R, grifos nossos)

A **responsabilidade socioambiental** é um processo de relacionamento, de como a gente participa deste ambiente. (Gestor R, grifos nossos)

Quando se está falando de meio ambiente, de segurança e saúde, uma palavra que resume isto seria VIDA (...) é a vida de todas as pessoas, de todos os seres que estão ali. (Gestor P)

A gestão socioambiental, para o gestor P, tem ligação direta com a área de segurança do trabalho e gestão de meio ambiente. Neste sentido ele ressalta que:

A segurança visa que aquelas pessoas não adoeçam, não tenham acidentes, tenham uma vida bem estável, bem interessante e a gente cuida que a refinaria não impacte negativamente a sociedade. Então fica muito claro pra nós que o meio ambiente é o que engloba tudo, inclusive a sociedade como um todo que são as pessoas, mas a gente também cuida do meio físico (...) é uma estratégia da Beta. (Gestor P, grifos nossos)

Além destas percepções sobre o conceito de responsabilidade socioambiental, observa-se uma convergência de respostas dos gestores enfocando aspectos como qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho, inter-relação da empresa com seus públicos interno e externo, sustentabilidade e maior consciência da sociedade relacionada à questão socioambiental.

Identificou-se também, através das respostas, que é responsabilidade da empresa agregar valor à sociedade, pois, caso contrário, ela não sobreviverá. Para o gestor P, o combustível, ainda será necessário para a sociedade por algum tempo. Para ele, fica evidente que a sociedade já diferencia as organizações que causam males ao meio ambiente. Ele ressalta que estes consumidores, por meio do seu poder de compra, optam por empresas éticas e preocupadas com questões socioambientais, “boicotando” assim a aquisição de produtos e serviços daquelas que não possuem esse comprometimento com a vida das pessoas e do ecossistema.

Considerando esses aspectos, destacar-se-ão contribuições dos entrevistados relacionadas à atuação da empresa ao assunto.

A hora que a gente for visto pela sociedade como não **agregador de benefícios** pra ela, e também a hora que isto ficar muito claro do ponto de vista ambiental, a gente não **sobrevive**. (Gestor P, grifos nossos)

A Beta se posiciona no sentido de sempre **apoiar iniciativas mais de educação ambiental**. Os **investimentos** que a gente faz não são para atender às exigências ambientais de hoje, eles já são para atender as **exigências ambientais** que a gente prevê que vão existir **no futuro** (Gestor P, grifos nossos).

A Educação Ambiental tem objetivos traçados para que ocorram mudanças na organização, tais como: “o uso inteligente dos recursos naturais, a redução das notificações

ambientais e a destinação final adequada de rejeitos, conduzindo a redução de resíduos, gerando portanto lucro para a empresa” (PEIXOTO, 2008).

(...) a nossa existência possibilita o desenvolvimento (...) para o Estado do Rio Grande do Sul, e o oeste de Santa Catarina (Gestora A)

Eu vejo a Beta claramente cumprindo o seu papel na **dimensão econômica, social e ambiental**. Então nosso papel na **dimensão econômica**, nós somos o maior arrecadador de ICMS do estado, e somos uma empresa que em hipótese alguma sonega impostos, nós somos uma empresa que **contribui para o desenvolvimento das pessoas** que aqui trabalham, dos fornecedores que são terceiros nossos ou de quem nós adquirimos produtos, serviços. Então nós fomentamos este desenvolvimento aqui no estado, na região. (...) **Na questão social**, a Beta desenvolve uma série de projetos sociais (...) em 2004, nos efetivamos, pensamos e oficializamos, o Programa Beta Cidadã, que foi o momento onde a gente consolidou nossa política de responsabilidade social, definimos e tratamos onde a gente vai trabalhar em Responsabilidade Social, e desenhamos quais são as premissas que a Beta procura seguir na sua atuação de responsabilidade social. (...) **Meio Ambiente**, além dos projetos de patrocínio de Educação ambiental, de Fóruns técnicos e científicos pra discutir a questão da sustentabilidade do meio ambiente, do desenvolvimento de novas tecnologias, nós temos que olhar o nosso processo, o quanto ele evoluiu sob o ponto de vista de meio ambiente. (...) monitoramos toda nossa emissão atmosférica (...), temos um processo de coleta seletiva super rigoroso (...) que é coletado na sua origem de forma separada, lá ele chega separado, e vai tendo destinos qualificados, ou vai para a empresa que vai reaproveitar este resíduo, ou vai para a associação de catadores de (...), que vai usar este resíduo como uma forma de geração de renda. (Gestora A, grifos nossos)

Atrelado a esses aspectos defendidos pela empresa, os gestores ainda salientam que é nas pequenas ações de cada indivíduo que se consolida a construção de uma sociedade melhor. Conforme ressalta a gestora A.

A gestão socioambiental tem que partir das atitudes individuais, pra a partir delas formar uma grande rede, formar um grande círculo virtuoso. Quando a gente fala em partir de atitudes individuais, a gente fala em consciência de entendimento do eu papel, de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ligando-se à prática organizacional, os gestores exemplificaram pequenas ações que podem ser exercidas pelos funcionários da empresa a respeito da responsabilidade individual. Uma delas é a utilização constante do transporte coletivo organizacional por todos os funcionários. Essa ação resulta num menor consumo de combustível, diminuição do tráfego dos automóveis e conseqüentemente reduzindo o congestionamento no trânsito, além de minimizar os possíveis acidentes, bem como as emissões de poluentes. Para isso, é preciso que os indivíduos reeduquem-se e minimizem a utilização de transportes individuais, migrando para o transporte coletivo, num compromisso com a vida. Para tanto, o gestor salienta.

Devemos usar menos carros. Nós mesmo na Beta temos ônibus (ar condicionado) que me deixa aqui dentro. Por comodidade, muitas vez venho de carro. Porque tem tanto carro aqui dentro? Isto é desperdício, é poluição, é risco de acidente pras pessoas, é uma consciência que a gente tem que trabalhar. (Gestor P)

Outra ação sustentável, citada pelo gestor P, dá-se pela diminuição das sacolas plásticas, ou até mesmo a sua substituição por sacolas de panos, objetivando-se reduzir a poluição dos rios, diminuir a produção de plástico, minimizando outros danos causados ao ambiente e à sociedade. No caso, o gestor ressalta o que é importante para um impacto ambiental menor.

Se todos diminuíssem pela metade o uso de saco plástico de supermercado, isto é muito melhor do que qualquer campanha que a gente fizesse aqui dentro da empresa. (Gestor P)

Desta forma, é possível perceber, na opinião dos gestores, que cada pessoa é ator central no processo de construção e consolidação da responsabilidade socioambiental. Neste sentido, cabe entender o papel dos gestores de pessoas na busca deste comprometimento socioambiental.

#### **4.1.2 Papéis dos gestores**

Nesta seção, buscar-se-á identificar e analisar o papel dos gestores de pessoas relacionado à gestão socioambiental, segundo a opinião dos gestores da Beta.

##### **4.1.2.1 Papel do profissional de recursos humanos**

A atuação do profissional de Recursos Humanos nas atividades organizacionais é fundamental para potencializar a gestão socioambiental. Neste sentido, verificou-se que os entrevistados identificaram que este profissional é um componente ativo para uma eficiente gestão que envolva questões sociais e ecológicas.

Atrelado a isso, os gestores corporativos abordam em suas respostas conceitos amplos do papel do RH vinculados ao tema socioambiental. Eles observaram que o trabalho deste profissional está direcionado ao público interno, em que ele desenvolve as equipes e dissemina a

cultura socioambiental, além de atuar com os processos de circulação, capacitação e valorização de pessoal.

Melo Neto e Froes (1999) acreditam que a responsabilidade social interna contribui para motivar os empregados e seus dependentes no sentido de melhorar seu desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e proporcionar o bem-estar dos trabalhadores, gerando enormes ganhos de produtividade. Eles comentam ainda que algumas empresas começam a estender suas ações internas para a rede de funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias.

Destaca-se a seguir algumas colaborações dos gestores sobre os papéis do profissional de RH.

Eu vejo o profissional de RH tendo um papel muito grande, ele é uma **referência**, é um grande **multiplicador, formador de opinião** dentro de uma empresa. Primeiro porque ele é um profissional que **circula** muito, que **conhece os meandros dos níveis hierárquicos** que existem na empresa. Ele é um **profissional de contato** com todo mundo. Ele é um **profissional chave** quando fala em se **disseminar uma cultura**, porque ele é um grande **formador de opinião**, um grande multiplicador. E também porque **seus projetos, programas, seus processos, eles permeiam a organização**. Então este profissional precisa ter o entendimento da atuação de responsabilidade social pra poder transmitir e pra poder fazer com que estes conceitos sejam incorporados aos valores que ele trabalha que ele desenvolve na empresa. É um papel estratégico, tanto de **pensar a estratégia** como que vai se dar quando chegar no nível de **desdobrar pras equipes**. (Gestora A, grifos nossos)

(...) a área de recursos humanos ela estuda o assunto e norteia assim coisas como competências que deve estar se observando, tem que fazer um trabalho de negociação com estes caras, tem que acompanhar algumas metas palpáveis não pode ficar só na subjetividade. (Gestor P)

**Dar suporte de decisão**, de onde a empresa investir. A função RH é de **acessória pra gestão**. (...) Busca fornecer os meios para a administração. Ele tem uma posição privilegiada quanto ao público interno. (Gestor R, grifos nossos)

Referindo-se aos papéis de recursos humanos apresentados por Ulrich (1998), que são: Administração de Estratégias de RH, Administração de Infra-estrutura da Empresa, Administração da Contribuição dos Funcionários, Administração da Transformação e da Mudança, fica evidente que esse gestor pode potencializar a gestão socioambiental.

Em relação a esses papéis, a Administração de Estratégias de RH social e ecológica, está atrelada a práticas da empresa. Ou seja, para uma gestão eficiente e eficaz, é importante definir e alinhar políticas socioambientais no planejamento estratégico corporativo (missão, visão, valores, metas), para, daí, se definir políticas socioambientais à atuação de cada área (RH, Comunicação e Segurança e Meio Ambiente). Um grande desafio para o gestor para se tornar

um parceiro estratégico, segundo Ulrich (1998), é transformar declarações estratégicas – missões, visões, aspirações, metas, objetivos – em um conjunto de ações organizacionais. Assim sendo, uma estratégia bem estruturada facilita a atuação das políticas, programas e ações do profissional de RH, no momento de captar, treinar, avaliar, promover e remunerar, entre outras ações voltadas à questão socioambiental.

Deste modo, atrelado ao papel da Administração de Infra-estrutura da empresa, os gestores salientam que o profissional de RH é um especialista administrativo em suas funções e processos.

O profissional faz um monte de outras coisas ligadas a benefícios, fundamentais, mas para a empresa estas três coisas são importantes: **selecionar bem, manter a motivação e a questão do desenvolvimento**. (...) Neste processo, a questão socioambiental é fundamental, pois tem que vir gente que venha compartilhar deste sonho, se você tiver treinando os caras só pra coisas que meçam com o racional, isto logo acaba, (...) (é preciso) desenvolver outras questões da humanidade deste trabalhador, (...) por exemplo relacionamento. (Gestor P, grifos nossos)

(...) a área de RH possibilita que as pessoas tenham contato com novas coisas, tipo novidade, treinamento, seminários, visita a outras unidades, eu chamaria isto como o desenvolvimento das equipes. Eu acho que ele está fazendo um papel fundamental para nós, não só das equipes, mas para os gestores também, às vezes tem o fórum de gestão aqui, os gerentes vêem experiências de outras empresas, e muitas vezes têm treinamento, recrutamento, é bem importante. (Gestor P)

Para torna-se um parceiro estratégico, conforme Ulrich (1998), os profissionais de RH precisam assegurar que sejam mantidas as promessas estratégicas a clientes, funcionários e investidores, e precisam questionar práticas de RH para avaliar prioridades.

Outro papel importante deste profissional na construção socioambiental é o de cooperador/defensor dos funcionários. Neste sentido, o comprometimento deste gestor é de promover maior qualidade de vida, assim como, saúde e segurança no trabalho, além de aumentar o desempenho, capacidade e satisfação dos colaboradores. O papel de defensor deste profissional também agrega valor ao realizar pesquisas junto aos seus funcionários, identificando seus desejos e necessidades.

A gente tem uma pesquisa de clima, ambiência, que é anual, que geram planos de ação das gerências. (Gestor R)

Esse profissional também deve ser visto como um “agente de mudança”, ou seja, aquele que administra a transformação disseminando a cultura socioambiental, além de ajudar na identificação e implementação das mudanças nos processos como, por exemplo, novas tecnologias limpas e separação adequada do lixo, de forma que não agridam o meio ambiente.



A empresa, através de seus gestores realiza estas mudanças. Conforme constatado nas entrevistas, leitura de periódicos e documentos da empresa, identificou-se que com a ampliação industrial a Beta fez grandes investimentos em tecnologias limpas.

E a nossa operação, tem unidade que tem um potencial poluidor, mas que nós investimos e trabalhamos para reduzir este potencial, através de novas tecnologias que reduzem estes impactos. (Gestora A)

(...) o papel do RH é de um **grande consultor, fixador de cultura, de valores**. Ele deve qualificar o discurso para fazer sentido para as equipes. (Gestora A, grifos nossos)

Fica evidente que os gestores citam todos os papéis desempenhados pelo profissional de RH, sendo que a maior ênfase citada está ligada ao papel estratégico e de infra-estrutura.

#### 4.1.2.2 Papel do gestor de pessoas

A análise das respostas sobre o papel dos gestores de pessoas (de modo geral, isto é, não especificamente o gestor que atua na área de Recursos Humanos), na construção da responsabilidade socioambiental é relevante neste estudo, pois eles também são atores imprescindíveis no processo de consolidação da sustentabilidade empresarial. Os entrevistados abordam seu entendimento a respeito dos papéis, conforme segue.

O gestor tem um papel importante de identificar que demandas ele tem com relação às pessoas de sua equipe, então se ele identifica que tem lacunas de treinamento, atitudes, CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) habilidade de pegar aquele conhecimento e transformar (Gestor P)

Para Dutra (2002), as competências/capacidades das pessoas envolvem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que inseridos em um contexto, devem agregar valor para a empresa, contribuindo nos resultados, para a pessoa mesma e para o meio ambiente. Além das competências, foi citado na entrevista o papel de liderança do gestor. Segundo Gil (2001) o líder deve conduzir equipes e liderar reuniões de trabalho.

O papel da liderança. Os gestores para, alguns aspectos, eles têm que ser vistos como liderança. (...) trazer para o dia-a-dia da equipe dele ações que vão suportar esta política (...) de “operar sempre de modo seguro e saudável com responsabilidade socioambiental”. (Gestor P)

Conseguir **mostrar** para ele (novo técnico de segurança) que isto (atividade dele) é o **construir um ambiente mais saudável** para as outras pessoas, que isto vale a pena,

não é um discurso assistencialista, mas que isso se conseguirmos vincular com a **sobrevivência** da empresa até com **rentabilidade** do relacionado ai eu estou fazendo meu papel como gestor. (Gestor P, grifos nossos)

Eu acho que como gestor, todos os gestores da Beta acreditam que a questão ambiental é fundamental, e que a vida das pessoas, dentro e fora dela, são também condição *sine qua non* para a sociedade nos aturar. (Gestor P)

Esta integração entre coração e mente é o desafio do gestor, só que ele tem que acreditar nisto. A energia que ele tem para conduzir o grupo é acreditar que ele consegue construir isto através, junto com aquelas pessoas. (Gestor P)

Ter uma gerencia corporativa, esta é um grande ganho da Beta, além de ter RH, Segurança e Meio Ambiente e Comunicação juntos, isto faz toda a diferença, porque nós nunca vamos concorrer, nós trabalhamos sempre em sinergia. (...) é uma constante troca de figurinhas. (...) Estas três áreas estão comprometidas com o termo responsabilidade socioambientais. (Gestora A)

Gestor é aquele que define as prioridades. Ele está muito focado em olhar para a responsabilidade social como uma estratégia de ação. (Gestor R)

#### 4.1.2.3 Contexto organizacional para o desenvolvimento sustentável

Buscar-se-á compreender o contexto em que a organização trabalha a responsabilidade socioambiental, verificando o porquê do surgimento da preocupação ambiental, a relação da empresa com a Fepam- Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler – RS e como ela atua para manter as certificações, bem como quais os setores que possuem maior envolvimento nas questões sociais e ambientais e como é a comunicação na empresa, dentre outros.

Analisando o conteúdo das respostas, pode-se constatar que os gestores entendem que a preocupação ambiental surgiu devido à implantação da Constituição de 1988. Uma exigência externa da legislação fez com que as empresas despertassem quanto as suas atividades poluidoras e buscassem mecanismos para serem menos agressivas ao meio onde estavam inseridas. A preocupação da empresa com a questão ambiental é também uma questão de custos, pois ela trabalha de forma correta para não sofrer multas e pagar indenizações. Para North (1992, *apud* Donaire, 1995), a gestão ambiental pode trazer benefícios econômicos e estratégicos. Os econômicos referem-se à economia de custos (pela redução do consumo, reciclagem, redução de multas e penalidades por poluição etc) e ao incremento de receitas

(linhas de novos produtos, aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição, entre outros). Já os benefícios estratégicos referem-se à melhoria da imagem institucional, o alto comprometimento do pessoal, melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas, acesso assegurado ao mercado externo etc.

Desta forma segue o entendimento desta preocupação ambiental.

Todas as questões, com a Constituição de 88, mudou o contexto legal, toda a sociedade mudou, porque entrou esta legislação muito forte, a questão ambiental é a terceira prioridade de qualquer empresa, ela era muito mais prioritário você atender a legislação trabalhista, de segurança industrial do que a ambiental, (...) **as empresas tiveram que começar a olhar isto, como que eu faço para ser menos poluidor**, a gente entrou neste barco juntos. Os órgãos ambientais aqui do RS e PR certamente foram os mais rigorosos, então a gente já era muito bom em relação a outras unidades da [companhia], a gente já era mais cri-cri aqui, do que as outras unidades, por exigência da sociedade através dos órgãos de fiscalização. Ai a gente começou a ver também com os desastres que aconteceram no [setor] que a sociedade já estava por aqui com esta questão de vazar óleo, afundar a plataforma, de morrer gente, isto não aconteceu só aqui, mas no mundo inteiro, em vários lugares do mundo numa mesma época, as coisas começaram a pipocar, **a questão ambiental não é mais algo que eu faço, ou não faço se eu quiser, eu tenho que fazer, é uma questão de sobrevivência**. Por questão de custos também, se você não trabalhar direitinho ninguém vai comprar de ti, e as multas e indenizações ambientais são muito grandes, eu vejo isto como uma coisa bem boa, ah não você está sendo obrigado a fazer isto, que bom que eu estou sendo obrigado pela sociedade a fazer, que bom que a sociedade tem mecanismos de me obrigar, porque durante muito tempo não tinha nenhum. (Gestor P).

No que se refere ao relacionamento com a Fepam, os gestores avaliam ser muito bom, e salientam que antigamente não existia um bom vínculo, mas isto foi trabalhado e hoje existe confiança mútua.

Excelente, transparente, sem problemas. Sempre que tínhamos problemas, a gente conversou direto, dizendo o que íamos fazer para resolver e correr atrás. (Gestor P)

Ainda nessa contextualização da organização para a construção do desenvolvimento sustentável, buscou-se perceber qual era o grau de envolvimento dos setores sobre o tema. Percebeu-se que cada um é responsável pelo todo, mas a área industrial tem um papel fundamental nesse processo.

Nossa área (Segurança e Meio Ambiente) é a razão de ser, de estar aqui. A diretoria Industrial são os caras que produzem (...) o resultado ambiental da refinaria, (...) não adiantaria outra área ser muito boa, conscientizada, a Diretoria Industrial é nosso piloto, são o exemplo de comprometimento com a questão socioambiental. Eles trabalham com coisas concretas e mensuráveis, matemáticas. Quanto está saindo nesta chaminé? X. Ah está com uma tendência de ficar acima de X! Mexe-se na produção, vamos diminuir a produção, vamos escolher um petróleo menos impactante, isto que se quer de uma refinaria. (Gestor P).

A respeito da ISO 14001 (gestão ambiental), ISO 9001 (qualidade no seu sistema de gestão da produção), BSI OHSAS 18001 (sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional) e SA 8000 (responsabilidade social), os gestores responsáveis apontam que a empresa procura ir além das certificações e que podem ser melhores em cada ação socioambiental.

As ISOs é barbada cumprir, nos atualizamos em cada versão, elas têm revelado que estamos no caminho está em conformidade, mas pra nós já não basta, quando vem o auditor “zero inconformidade” “zero observação” a gente pensa que pode estar melhor. Elas são importantes, a gente continua usando, mas o nosso motor é acompanhar o que tem de melhor no mundo. (Gestor P)

A Beta ganhou uma série de troféus de produção limpa, qualidade da nossa gestão ambiental, a gente incentiva ter um patamar mais elevado em todo meio industrial, então quando você coloca trabalho lá e mostra o que você está fazendo, e muitos aprendem, “ah eu também vou fazer isto do meu jeito” vai subido todos juntos, e a Beta está sempre um pouco na frente, colocando recursos. (Gestor P)

Essas certificações atestam a excelência e garantem a qualidade dos produtos, tecnologias de preservação ambiental, de segurança no trabalho e saúde ocupacional, assim como prevenção de riscos. O relatório social 2007 declara estas certificações.

<b>Certificação</b>	<b>Período</b>	<b>Descrição</b>
ISO 9001	Desde 1996, re-certificada em 2000.	Atesta qualidade para o sistema de gestão da produção, entrega e comercialização de Querosene de Aviação (QAV-1), Gasolina, Óleo Diesel, Óleos Combustíveis e Asfaltos.
ISO 14001	Desde dez./2001	Esse sistema de gestão ambiental está em todas as áreas e operações realizadas no município de Canoas (RS).
OHSAS 18001	Desde dez./2001	Refere-se ao sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional.
Responsabilidade social	2007	Reconhece e destaca empresas e entidades que atuam para a promoção do bem-estar da sociedade e para a preservação do meio ambiente.

**Quadro 6: Certificações socioambientais**

Fonte: Elaborado pela autora (dados Relatório Social 2007)

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), com a implementação dessas normas e certificações, a empresa mantém um compromisso com a saúde ocupacional e segurança dos seus colaboradores, garantindo seus direitos básicos, bem como proporciona a gestão da qualidade e do meio ambiente.

O reconhecimento das boas práticas corporativas pela sociedade pode ser constatado através das inúmeras premiações recebidas.

<p style="text-align: center;"> Certificado Responsabilidade Social – RS  Top Consumidor  Troféu Transparência  As Melhores Empresas Para Você Trabalhar - Guia Exame Você S/A  Marcas &amp; Líderes  34° e 35° Prêmio Exportação ADVB- Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas  Top de Marketing ADVB – RS Case: Banco de Tecido Humano – Pele  Site da Beta recebe menção honrosa no Prêmio Bornancini de Design  Boa Cidadania Corporativa 2006 – Revista Exame  Top Cidadania 2006 da ABRH-RS  Top Ser Humano ABRH-RS  Melhores e Maiores Exame - Beta é a segunda melhor em 2006  Destaque Expositor Infantil - 51ª Feira do Livro de POA - Jornal Correio do Povo  Destaque em Gestão Social - Revista Expressão  Prêmio Expressão de Ecologia - Revista Expressão </p>
---

**Quadro 7: Prêmios pelo reconhecimento socioambiental**

Fonte: Elaborado pela autora (dados site organizacional)

Segundo França (2007), quando a empresa é reconhecida como uma das melhores para se trabalhar, amplia sua visibilidade e conseqüentemente terá em seu processo de recrutamento maior número de candidatos.

Fica evidente que a empresa vem desenvolvendo trabalhos socioambientais e tem sido reconhecida pela sociedade pelo seu compromisso ético, transparente e responsável com o tema.

Arelado a isso, os gestores consideram que a empresa não tem o objetivo de realizar um marketing social e ambiental das suas práticas e ações e sim a interferência social, para que a sociedade reconheça o seu trabalho.

A nossa idéia não é o marketing social, e sim a interferência social. É a Beta cumprir o seu papel de empresa cidadã através de projetos, mas o marketing social que seria uma grande campanha falando de tudo que a Beta faz de projetos que ela investe, não é o nosso foco, este recurso que seria destinado para anúncios preferimos usar em projetos. A gente trabalha mais com assessores de imprensa, quando é de pertinência. Quando trabalhamos de verdade com compromisso e valores sérios, não se trai e se contradizem, este retorno ele vem, e foi o que aconteceu, fomos capa em vários jornais com a inauguração do Centro Beta Cidadã. Nós queremos o reconhecimento. A estratégia é ser reconhecida e não conhecida. Mas não sei se nossos empregados entendem assim, temos um belo desafio. (Gestora A)

Os canais de comunicação internos (funcionários) e externos (comunidade, clientes, fornecedores) usados para veicular a gestão socioambiental são trabalhados na empresa. Eles são desenvolvidos pelo setor de comunicação e também através de parcerias.

A comunicação trabalha com motivação, pra fazer com que esta pessoa fique bem e evite transtornos para sua segurança. Nós trabalhamos com a comunicação interna e a

externa (...) toda área de responsabilidade social somos nós. (...) Tudo que tratar de comunicação externa, eventos, comunicação com cliente, a gente faz uma parceria com a gerência de mercado, eles coordenam e nos somos consultores. Comunicação interna fica ao nosso critério onde trabalhamos com intranet, informes online, temos uma revista bimestral, eventos especiais, campanhas. (...) A coordenação e estratégia é toda nossa, a execução fica por conta destas outras empresas parceiras, até porque não poderíamos inchar tanto assim no nosso quadro. (Gestora A)

Contudo, após descrever os motivos que levam a Beta a se preocupar com os aspectos socioambientais, bem como compreender melhor a atuação das áreas de Segurança e Meio Ambiente e Comunicação, no desenvolvimento socioambiental, abordar-se-á a seguir os projetos e ações da empresa, segundo os gestores.

#### **4.1.3 Projetos e ações socioambientais**

Para colocar em prática o planejamento estratégico, devem ser desenvolvidos projetos e ações que concretizem a missão, a visão, os princípios, as políticas e os valores. A análise das respostas sobre os projetos e ações que influenciam no desenvolvimento socioambiental procurará caracterizar os principais projetos vinculados a ações internas e externas no campo organizacional.

Fica evidente para os gestores que os projetos estão direcionados tanto para o público interno quanto para o público externo. As práticas socioambientais compreendem uma atuação em ambos os públicos.

Do ponto de vista ambiental a legislação do Brasil, é só cumprir ela é “show de bola” em relação ao mundo, nos EUA não fazem metade do que nós fazemos, a Europa quem sabe faça quase igual ao que nós fazemos, a nossa legislação é muito rigorosa, então a sociedade está muito protegida se tu cumprir a legislação, (...) falta a conscientização do empresariado, a lei é clara do que pode ou não fazer, os caras para ganhar dinheiro optaram por não cumprir a lei. Isto é tão roubo quanto qualquer outra coisa. Então a Beta cumprir e se antecipar a requisitos ambientais, nos seus investimentos, na sua capacitação das pessoas é a grande ação, e ela faz ações de conscientização do pessoal de fora, a gente tem um relacionamento muito forte com as comunidades do entorno, a gente incentiva atividade acadêmica, (...) então o retorno para a sociedade e o investimentos ele é interno nas pessoas. (...) Nos precisamos estar passando para o pessoal externo nosso comprometimento na prática. (Gestor P)

Segundo documentos organizacionais de 2008, o Programa Beta Cidadã desenvolve quatro focos de atuação: a cidadania, a qualidade de vida, o meio ambiente e a cultura. Existem três objetivos que o constituem, eles são:

- 1) **Promover a cidadania:** através da inclusão social, saúde e educação, diversidade, combate à corrupção.
- 2) **Praticar o desenvolvimento sustentável:** respeitando o meio ambiente, dando atenção às questões sociais e proporcionando um crescimento constante.
- 3) **Princípios e Valores:** ética, transparência, confiança e cooperação.

A nossa política é contribuir para a transformação social através do resgate da cidadania, em atendimento com os compromissos éticos com o futuro. Estes compromissos éticos são da Beta, então a nossa responsabilidade social, a nossa política ela vem atender a nossa estratégia e a sustentabilidade da empresa, nós trazendo a ética e o compromisso com o futuro, neste contexto, e a partir daí nós definimos quatro áreas foco, que são **Cidadania**, a gente entende educação, geração de emprego e renda, **Meio Ambiente**, a gente procura trabalhar fortemente a educação ambiental, não só a educação básica, mas o fomento à pesquisa, discussões acadêmicas, científicas, que elas são importantes pra disseminação de uma cultura. Trabalhamos também **qualidade de vida**, onde temos grandes projetos internos como a questão do voluntariado corporativo. A empresa não só mostra a contrapartida pra sociedade vizinha, mas para as pessoas que fazem parte desta empresa, que trabalha uma série de dimensões do ser humano estendido aos seus familiares e também em **cultura**, onde definimos uma atuação com o teatro, artes plásticas (Bienal do MERCOSUL), recuperação da memória histórica de prédios, inclusive o prédio de Direito da UFRGS foi um patrocínio da Beta, porque a gente entende que a história ela é a base do desenvolvimento de um povo, e do papel que ele tem ao longo de sua existência, entender como as relações deste povo se formaram, e a partir daí observar seu comportamento. (Gestora A, grifos nossos)

Para que os projetos sejam patrocinados pelo Programa Beta Cidadã, a empresa estabeleceu alguns critérios, ligando-se ao seu foco (cidadania, qualidade de vida, meio ambiente e cultura). Dentre os critérios estão: considerar oportunidades de projetos de pequeno porte focalizados em necessidades específicas locais; não incluir projetos com fins políticos, partidários ou religiosos; haver afinidade com características típicas da atividade empresarial da Beta S/A; parcerias com empresas de reconhecida atuação em responsabilidade social, direcionamento aos públicos prioritários identificados pela Beta S/A, entre outros.

A Beta vem desenvolvendo inúmeros projetos e ações, buscando contribuir com a transformação social, a promoção da cidadania e o desenvolvimento sustentável. Esse posicionamento também foi explicitado pelos gestores. Assim, se contactou, na análise das respostas dos gestores, que eles entendem a responsabilidade socioambiental como um conjunto

de esforços para se desenvolver um trabalho ético e transparente, além daqueles de confiança e cooperação.

A organização vem desenvolvendo inúmeros projetos e ações para seu público interno, terceiros, comunidade, ambiental, fornecedores e clientes. Os gestores entrevistados salientaram muitos dos projetos, mencionando com maior ênfase o Programa Beta Cidadã, como sendo o “guarda-chuva” de muitos outros projetos que a organização apóia. No quadro 8, segue a relação dos projetos socioambientais desenvolvidos, patrocinados e apoiados pela empresa.

<b>PUBLICO INTERNO</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>AMBIENTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiros socorros</li> <li>• Condicionamento físico</li> <li>• Controle médico e saúde ocupacional</li> <li>• Ginástica laboral</li> <li>• Semana da Qualidade de Vida</li> <li>• Prevenção à gripe</li> <li>• Shiatsu</li> <li>• Desenvolvimento cultural</li> <li>• Dependência química</li> <li>• Psicoterapia</li> <li>• Assistência multidisciplinar de saúde</li> <li>• Assistência especial</li> <li>• Controle de tabagismo</li> <li>• Alimentação saudável</li> <li>• Fundação Petrobras de Seguridade Social – PETROS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Beta Cidadã</li> <li>• Programa Petrobrás Jovem Aprendiz</li> <li>• Programa Beta de Relacionamento com a Comunidade</li> <li>• A magia do teatro na comunidade</li> <li>• Projeto MudaMundo</li> <li>• Feira do Livro de Porto Alegre</li> <li>• Bienal do MERCOSUL</li> <li>• Doação de materiais – Reaproveitamento como ação social</li> <li>• Associação Canoense de Deficientes Físicos – ACADEF</li> <li>• Programa de Voluntariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalização</li> <li>• Biomonitoramento da qualidade do ar</li> <li>• Estações de tratamento de efluentes, captação e tratamento da água</li> <li>• Redução de poluição nas áreas urbanas</li> <li>• Beta livre do ascarel</li> <li>• Educação Ambiental da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos</li> <li>• Fórum da Sub-Bacia do Arroio Sapucaia</li> <li>• Coleta Seletiva</li> <li>• Ambiente preservado para o futuro</li> </ul>
<b>TERCEIROS</b>	<b>FORNECEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização para terceirizados</li> <li>• Cardápio unificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhando o crescimento</li> <li>• Desenvolvendo e capacitando as empresas fornecedoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de relacionamento</li> <li>• Pesquisa de satisfação</li> </ul>

**Quadro 8: Programas, projetos e ações socioambientais**

Fonte: Elaborado pela autora (dados Relatório Social 2007)

Neto e Froes (2001) ressaltam a importância de gerenciar a responsabilidade social externa, bem como interna. A gestão externa busca avaliar o relacionamento da empresa com a comunidade. Já a gestão social interna, segundo o autor, vai muito além da gestão de benefícios e remuneração, pagamento de dividendos e assistências (médicas, odontológica, etc). Para ele, esta gestão está também ligada a aspectos como:

A “gestão do trabalho” vincula a jornada de trabalho, definição de cargos, e competências dos indivíduos. A “gestão do ambiente” que envolve a melhoria do ambiente de



trabalho (aspectos ergonômicos, cultura, meio físico). A “gestão da relevância social” refere à imagem social (produtos, serviços, processo produtivo) que a empresa representa para o empregado. A “gestão do trabalho e espaço total de vida” se vincula ao equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal. A “gestão do conhecimento e desenvolvimento pessoal” aborda aspectos de perspectivas profissionais, crescimento e segurança da empresa.

A gestora, diretamente envolvida com os projetos e ações sociais, explica alguns aspectos interessantes sobre como ocorre o processo gerencial, bem como características de alguns projetos.

A Beta acompanha, coordena, mas fica no nível administrativo, nós não temos profissionais empregados da Beta trabalhando neste projeto. A gente aposta muito no conhecimento específico de cada área, se existem entidades capacitadas para este trabalho a gente tem que fazer parcerias. (Gestora A)

O jornal Lado a Lado coloca no jornal a voz da comunidade, ouvindo o que elas lideranças estão fazendo, e é uma forma de quebrar alguns mitos e ir cada vez mais nos aproximando, então temos lá reuniões em que vão técnicos aqui da Beta lá responder as perguntas que a comunidade nos faz, e muitas perguntas com mitos que é pura falta de informação. (Gestora A)

A Beta tem programa de desenvolvimento de fornecedores, a idéia é pegar aquele fornecedor pequeno que está lá trabalhando numa fábrica pequena enfim e mostrar pra ele através de parcerias com o SEBRAE e outros parceiros que ele pode se qualificar e passar ser um fornecedor da Beta, da Petrobras, do pólo petroquímico, então esta é a escala do nosso impacto econômico, além da geração de empregos, renda. (Gestora A)

No que se refere ao envolvimento dos funcionários em projetos, os gestores manifestaram que não os obrigam a trabalhar como voluntários, e também não os oferecem incentivos financeiro para participarem de projetos.

Antigamente, conforme os gestores, a gestão ambiental era centralizada em um cargo. Hoje, muito se evoluiu, passou para a responsabilidade conjunta, de todas as pessoas, ou seja, em cada área ou setor produtivo os indivíduos têm responsabilidade em seus processos com a questão ambiental, prevendo, tomando decisões e resolvendo antecipadamente os problemas.

É um monte de coisa que se faz, mas a gente só percebe isto, quando lá no dia a dia você vê um cara que a função dele no passado não tinha nada haver ele não pensaria em meio ambiente e hoje ele sabe perfeitamente os resultados que ele faz em uma unidade operacional, e hoje a gente percebe muito nos operadores. A gente implantou um Sistema de Gestão em 2000 (...) Antes era assim, todas as áreas produziam, e quem cuidava da interface com o meio ambiente externo era uma área ambiental, (...) então este cara aqui corria atrás da máquina para concertar um monte de coisas, o pessoal que era cobrado por produzir gasolina e óleo diesel ou então manter as máquinas operando, ou então fazer suprimento, eles não pensavam na questão ambiental, porque tinha alguém que cuidava. (...) Em 2000, a gente mudou a nossa política, criou o principio de responsabilidade de linha, ou seja, eu posso ser

especialista em uma área, mas eu sou responsável como se fosse o dono da empresa inteira pela segurança da pessoa, pela questão ambiental. Isto foi uma caminhada dolorosa no início e cumprida, já que a gente está chegando agora nisto, oito anos depois. (...) hoje leva o seguinte, cada gestor, está olhando a sua parte no contexto geral. (Gestor P)

Os gestores salientam ainda que eles possuem o papel de estimular o envolvimento dos funcionários para uma responsabilidade socioambiental, mostrando que o objetivo da empresa não é só o econômico, mas também o social e o ambiental, e que nas atividades desempenhadas não se devem ser deixadas “marcas”, “destroços” do processo no meio ambiente.

Quem que puxa os orçamentos pras iniciativas ambientais de menos impactantes, tudo isto são os gestores. As vezes o cara produz excelentes resultados econômicos pra empresa, aí você tem que brigar com o cara que é um dos teus líderes, encher o saco dele, que a gente tem que ganhar este jogo, mas você não pode deixar tantos destroços em volta de ti, você tem que levar tudo meio certinho, aí que o bicho pega. Existe um comprometimento, os que não se comprometeram ficaram pelo caminho, teve muita gente que não teve como continuar. (Gestor P)

As ações desenvolvidas pela empresa, segundo os gestores, são direcionadas também para os dependentes dos funcionários e terceirizados.

Sim através dos benefícios. Os funcionários, das contratadas têm benefícios muito maiores que a sociedade proporciona pra ele, assistência médica (...), plano de saúde pro pessoal contratado, pros funcionários próprios ela já tem, estendido aos dependentes dos contratados das empreiteiras. (...) De benefícios, não conheço nenhuma empresa que tenha um pacote tão bom assim. (Gestor P).

Outros fatores relacionados às ações desenvolvidas pela empresa nos aspectos socioambientais são ligados às questões de trabalho, saúde e segurança. Os gestores salientaram que essas questões são importantes na prevenção de acidentes do trabalhador e de desastres ao meio ambiente.

Nós temos projetos que vão atuar nestas três áreas, na soma são 13 projetos (...) tem grupos que estão atuando na análise de risco de unidades industriais que vai prevenir que você tenha um desastre ambiental, a falha de um equipamento, através da análise se rico mais voltado para a segurança vai prevenir que alguns trabalhadores se machuquem aqui dentro (...) estamos voltando (...) àquelas diretrizes maiores na cabeça (...). Escolher uma tecnologia de tratar um resíduo e transformar aquele resíduo em gasolina, isto acontece pra otimizar, tem um “torço” que eu vendia a preço de nada, um óleo muito pesado, hoje, tem unidade que pega aquilo ali e transforma em produto altamente rentável, gasolina e óleo diesel. (Gestor P)

Então no campo técnico eu tenho como colocar na prática estas diretrizes socioambientais, este posicionamento da empresa, então estes projetos hoje estão olhando isto e não estão se atendo a atender só requisito legal, estão indo mais a frente, geralmente a gente pega a norma de segurança e somos mais rígidos que a norma, pega a questão ambiental a gente é mais rigoroso, porque o cara lá na frente do trabalho ele já começou a acreditar que muita gente pode ficar bem feliz ou morrer por conta do uso inadequado do cinto de segurança para subir nos andaimes, a partir do momento que ele acreditou nisto, ele vai ao limite, (...) ele vai usar sempre mesmo em alturas

pequenas onde o fermento seria menor, então no momento em que você ver isso nas atitudes do cara, não precisa mais do azulzinho, do policiamento. (Gestor P)

O relatório social é também uma prática da organização para divulgar suas ações a todos que tiverem interesse, principalmente as partes envolvidas. Para isto, foi salientado nas entrevistas que a empresa usa o modelo para a elaboração do relatório é o do Instituto Ethos.

O Relatório social, ele é inicialmente apresentado para os funcionários da Beta, onde quem quer recebe um exemplar e depois apresenta pra sociedade, promovemos um evento aqui na Beta temos vários convidados, chamamos a imprensa e apresentamos relatório, pra nós é um momento é quando se presta contas para a sociedade do que se fez, quais eram as nossas metas, o que foi atingido, que não foi, o que a gente espera par ao próximo ano, e também a gente relata estes projetos que a gente desenvolve. Os Projetos maiores estão abertos no Relatório, e os menores só estão citados, é uma forma de a gente mostrar a inter-relação da Beta com todos seus públicos de interesse, seus stakeholders, nas diferentes dimensões de atuação de uma empresa como a nossa. Usamos o modelo do instituo Ethos, que traz aqueles sete indicadores: a gente procura passar por estes sete indicadores. (Gestora A)

A Beta busca entender qual a sua relação com cada um de seus públicos (governo, sociedade, comunidade, fornecedores, clientes e funcionários) e procurar desenvolver a relação com eles. (Gestor R)

Na página inicial do relatório social, estão ilustrados aspectos importantes, figuras e palavras-chaves, demonstrando os valores que a empresa preza com as questões do desenvolvimento sustentável. Estão presentes palavras-chave ligadas ao tema, tais como: responsabilidade, compromisso, evolução, cidadania, sustentabilidade, diversidade, respeito, tolerância, estímulo, excelência, superação, educação, conhecimento, treinamento e capacitação.

#### **4.1.4 Políticas, processos e práticas de gestão de pessoas**

Nesse tópico serão abordas as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas na empresa Beta. Para tanto, buscou-se um entendimento das políticas de segurança e proteção ambiental e das políticas de recursos humanos, para compreender a atuação destes setores a respeito da questão socioambiental. Também será tratada nesse tópico uma análise dos três processos de gestão de pessoas de Dutra (2002), quais sejam, a movimentação, o desenvolvimento e a valorização, nas prática da organização em estudo.

#### 4.1.4.1 Políticas de segurança e proteção ambiental

As políticas de segurança e meio ambiente ocorrem em todo processo produtivo, desde o planejamento até a entrega do produto aos consumidores. A política de segurança da empresa é de “Fornecer aos nossos clientes produtos e serviços de qualidade, buscando a sua satisfação, atuando sempre de modo seguro, saudável e com responsabilidade socioambiental”. A empresa possui uma infra-estrutura de segurança, além de possuir equipamentos para combate a incêndios, ela investe em treinamento e aperfeiçoa constantemente seus processos. Para que essas políticas sejam colocadas em prática a empresa realiza:

- Monitoramento em tempo real de todas as unidades produtivas;
- Treinamento dos profissionais para operação, manutenção e combate a situações de emergência;
- Equipamentos modernos;
- Controle de emergências para diminuir os impactos de suas operações;
- Simulados e treinamento dos profissionais lidados a situações de emergência;
- Plano de Contingência Local: desenvolvem-se ações preventivas e de controle de segurança com a comunidade.

As políticas voltadas à área ambiental também são uma prática da organização. Para isso, a empresa busca cuidar da fauna e da flora locais, gerando emissões atmosféricas abaixo dos padrões exigidos pela legislação, além de possuir tecnologias de grande performance. Essas políticas são realizadas pelos seguintes procedimentos: treinar, prestar dados na fiscalização dos órgãos ambientais, controlar emissões atmosféricas, desenvolver o Biomonitoramento da Qualidade do Ar, tratar a água (físico, químico e biológico), desenvolver pesquisas para reduzir os índices de poluição do ar.

Para os gestores, a política organizacional é direcionada para a sustentabilidade da empresa, num comprometimento ético e transparente com todos seus públicos e com a fauna e a flora. As políticas, para os gestores, estão atreladas à transformação social, à responsabilidade da empresa com as futuras gerações e o ambiente, às prioridades sociais (educação, saúde, emprego, etc.), à questão ecológica na discussão em todos os níveis educacionais, fomentando a

pesquisa, além de promover a qualidade de vida dos seus colaboradores e o desenvolvimento da cultura do nosso povo.

Analisando outros aspectos relacionados à política empresarial, fica evidente que os gestores entendem e desenvolvem em suas equipes a idéia de que cada indivíduo é responsável pelas suas ações, e que somadas resultam em excelentes práticas socioambientais. Eles salientam que não devemos ficar delegando funções e responsabilidade aos outros e sim sermos comprometidos com a causa social e ecológica.

A nossa política é contribuir para a transformação social através do resgate da cidadania, em atendimento com os compromissos éticos com o futuro. (Gestora A)

Beta é contra o assistencialismo no trabalho com a responsabilidade social, nós acreditamos na transformação social, a gente precisa formar parceria, com empresas, instituições que tenham realmente o conhecimento pra atender as nossas demandas. (Gestora A)

Queremos formar no nosso empregado a cultura de que a Beta não faz assistencialismo, trabalha com transformação social. A gente busca o protagonismo social, que é resgatar a cidadania desta pessoa e ele volta a trabalhar, para o mercado, retornando a ser o grande provedor da família, emocional, financeiro psicológico. (Gestora A)

Agora o RH quando contratou os novos operadores, quando a gente foi dá curso lá pros caras, a mensagem que a gente levou pra eles é de que eles não estavam ali para ligar uma máquina e sair o máximo de gasolina possível, vazando coisa para cá, sujando a atmosfera do mar, não, tem que operar aquele “reloginho” da sua máquina (..) então a gente já começa lá na entrada do trabalhador a incentivar ele. (Gestor P)

O socioambiental é quase tudo, a rentabilidade que eu tenho é fruto do meu papel do ponto de vista socioambiental. (Gestor P)

A nossa política tem 10 princípios, atrelados a esta política de QSMA, (...) a responsabilidade de linha é a primeira, quebrar aquela história de que “isto alguém vai cuidar pra mim”, não isto eu que vou cuidar, (...) você pode fazer muito mais até do que você está esperando que alguém faça, sou eu o responsável de mim, sou eu o pai daquela família, cuida do teu filho, não fica terceirizando para o professor, coisas deste tipo que nortearam este primeiro princípio. (Gestor P)

A seguir são apresentados os Princípios que orientam os Sistemas de Gestão Integrada da Beta.

1. A gerência é responsável direta pela Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Saúde –QSMS.
2. Todos os acidentes, incidentes e não conformidades são evitáveis.
3. Todos, na Beta, comprometem-se a atender à legislação, às normas e aos padrões de Qualidade, segurança, Meio ambiente e Saúde.
4. As auditorias e as ações preventivas, a investigação de todas as anomalias e o comprometimento com a melhoria contínua dos processos são fundamentais para a análise críticas e aprimoramento do Sistema de Gestão Integrado de QSMS.
5. A gerência é responsável por conhecer todos os aspectos de QSMS no ambiente de trabalho.
6. A comunicação interna e externa, com o cliente e demais partes interessadas, e o treinamento e a capacitação dos trabalhadores são fundamentais para o sucesso em QSMS.
7. Trabalhar conforme os padrões de QSMS é questão de empregabilidade.

8. As pessoas são fator crítico para o sucesso em QSMS.
9. A satisfação dos clientes, o desenvolvimento sustentável e a prevenção da poluição, através do uso racional de recursos naturais, e a otimização do controle de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas, são o foco do gerenciamento responsável na Beta S/A.
10. Estes princípios são também aplicados nas atividades fora do trabalho.

**Quadro 9: Princípios dos Sistemas de Gestão Integrado da Beta**

Fonte: Revista Beta (ago. 2008)

#### 4.1.4.2 Políticas de recursos humanos

A Beta, para a efetivação de seus resultados, desenvolve políticas gerais e específicas. As políticas de recursos humanos são fundamentais neste processo de construção do comprometimento socioambiental. E, para isto, a empresa as define como:

- Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios, visando sustentar a excelência competitiva.
- Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado.
- Promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do Sistema Petrobrás.
- Estimular uma cultura empresarial única e humanizada, que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas.
- Estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobrás.
- Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados.

- Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as políticas de RH, Gestão do Conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobras.

#### 4.1.4.2.1 Processos de recursos humanos

Os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização, trabalhados por Dutra (2002), estiveram presentes, com maior ênfase, nas questões respondidas pelo gestor de recursos humanos. No entanto, analisando as respostas de todos os gestores referentes a esses processos, percebeu-se uma acentuada relação das atividades do profissional de RH vinculadas a duas etapas: a etapa de movimentação, que compreende as práticas de recrutamento e seleção, e a etapa de desenvolvimento, a qual abrange o treinamento e desenvolvimento de competências.

##### **a) Processo de movimentação**

Na Beta, o corpo funcional é formado por funcionários próprios, terceirizados e estagiários. Buscou-se então analisar como se dá o processo de movimentação, nas dimensões de captação, internalização, transferência, promoção e recolocação destes funcionários.

A prática de captação de pessoas, adotada por muitos autores pela nomenclatura do subsistema Recrutamento e Seleção, visa a escolher pessoas adequadas para desempenhar as atividades do cargo. Essa prática na Beta, quando relacionada aos funcionários próprios, identificou-se que eles são captados através de um processo seletivo público, ou seja, concurso público. Esse processo seletivo é realizado por meio da publicação de um Edital Público. E, para que esta seleção seja eficiente, a Beta nomeia uma empresa que organiza e executa o processo seletivo dos novos profissionais.

O processo seletivo público possui algumas etapas de avaliação dos candidatos, conforme o cargo em concurso. A primeira etapa refere-se à qualificação técnica, onde são

realizadas provas objetivas de caráter eliminatório e classificatório (para todos os cargos). Nessa etapa pode-se realizar uma prova discursiva, por exemplo, para o cargo de Advogado Júnior, bem como um exame de capacitação física, por exemplo, para o cargo de Auxiliar de Segurança Interna. A segunda etapa é a comprovação dos requisitos básicos exigidos para o cargo, como estar no pleno exercício de seus direitos civis e políticos, estar em dia com as obrigações eleitorais, idade mínima na data de admissão conforme o cargo, conhecimentos e habilidades específicas relacionados às atribuições do cargo (ex. Mecânico Especializado), entre outros.

A terceira etapa é a qualificação biopsicossocial, que é composta de avaliação psicológica, exames médicos e avaliação de integridade econômica, social e funcional, que será realizada pela BETA. Os candidatos serão avaliados considerando o resultado de testes psicológicos, entrevista individual e/ou entrevista coletiva, através de procedimentos padronizados. E, por fim, para alguns cargos específicos (ex. Operador I), será ministrado um Curso de Formação, de caráter obrigatório e eliminatório, cuja coordenação estará a cargo da BETA.

Para Dutra (2002), essa prática de captação está vinculada a busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa, independentemente de qual seja o vínculo contratual. Pires (2007), referentemente a essa prática, diz que a regulamentação vigente para captação de funcionários públicos dá prioridade ao nível de conhecimentos e habilidades, não levando em conta atitudes dos futuros servidores. Conseqüentemente, podem ser selecionados candidatos capazes intelectualmente, porém sem perfil adequado para sua função.

Constatou-se, nas entrevistas, que essa é uma limitação na contratação de profissionais adequados às áreas em que irão atuar na Beta, necessitando-se uma postura estratégica nesse aspecto, e uma mudança da própria legislação ligada ao processo de captação, possibilitando também a contratação de funcionários formados em Engenharia Ambiental.

Tem uma coisa que eu acho que a gente ainda não fez e agora está em condições de implementar, é recrutar profissionais específicos de área ambiental, todo mundo que você vê hoje aqui na área de meio ambiente e segurança, não tem nenhum que tenha entrado na Beta pra ser um técnico ambiental ou um engenheiro ambiental nos temos até hoje aqui neste prédio três engenheiro ambientais, mas um esta aqui por exemplo como engenheiro de segurança, outro é técnico de segurança e se formou em engenharia ambiental, uma menina ali esta contratada como técnico da área (...), eu acho que na área ambiental, nos precisamos consolidar isto, de que faz parte do nosso



negócio sim, assim como temos médicos, engenheiros de segurança, ter profissionais da área de meio ambiente. (Gestor P)

A jornada de trabalho desses funcionários varia conforme o cargo. Para o regime administrativo, a jornada é de 40 (quarenta) horas semanais, exceto para o cargo de Médico Júnior que a jornada é de 30 (trinta) horas semanais.

Na dimensão social, conforme o edital seletivo nº 01/2007, item 3.1, da Beta

Aos portadores de necessidades especiais é assegurado o direito de inscrição no Processo Seletivo Público de que trata este Edital, podendo concorrer a 5% das vagas que forem preenchidas no prazo de validade do mesmo, desde que haja compatibilidade entre as atribuições do cargo e a deficiência de que são portadores, nos termos do disposto do Decreto nº 3.298, de 20/12/1999, publicado no Diário Oficial da União de 21 de dezembro de 1999, alterado pelo Decreto 5.296, de 02 de dezembro de 2004.

OBS.: devido às condições de periculosidade, insalubridade, exposição a riscos e situações de emergência que caracterizam as atividades destes cargos na BETA, não haverá reserva de vagas para pessoas portadoras de necessidades especiais em cargos de operação e de apoio operacional, o que exige aptidão plena.

Conforme o Relatório Social (2007), existem 18 pessoas portadoras de deficiência ou necessidades especiais. Esse número é baixo, porque a empresa não pode oferecer vaga a todos os cargos, o que se deve à atividade industrial e de risco com que essas pessoas trabalham.

Na entrevista com o gestor de RH, buscou-se identificar se nessa prática de recrutamento e seleção são considerados aspectos socioambientais. O gestor respondeu afirmativamente, informando que a empresa não discrimina os candidatos por cor, idade, sexo, condição social, entre outros.

A gente está bastante amarrado com as questões legais. Por exemplo, diversidade, a gente segue a linha que a empresas segue, a questão de deficiente físico a gente adota o mesmo procedimento. A gente não faz distinção entre etnia, racial, é bem engessado. (...) de um certo modo é uma forma relativamente justa, o gestor não está olhando pra minha estatura, cor de pele (...) aqui a discriminação é na competição de uma prova, tem suas vantagens e desvantagens. (Gestor R)

Conforme o Código de Ética da empresa, se busca a promoção do bem-estar de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

A prática de captação também é realizada para terceiros e estagiários, todavia é diferente da realizada com os funcionários próprios. Em situações especiais, a Beta contrata empresas para executarem serviços na refinaria. Essa seleção é feita por meio de concorrência pública e, nesses casos, as empresas escolhidas têm autonomia para contratar os profissionais necessários.

A Beta possui um programa de estágios que seleciona estudantes tanto do ensino médio quanto do ensino superior. Essa seleção é feita por entrevistas e visa a proporcionar aos estudantes o desenvolvimento na prática de seus conhecimentos. Os estagiários possuem alguns benefícios como: estágio orientado e supervisionado; almoço gratuito; transporte diário, de acordo com os percursos existentes para transporte dos empregados; bolsa auxílio; seguro contra acidentes pessoais ocorridos no local do estágio.

O gestor de RH salienta que o grande público de estágios “são os técnicos, de nível médio e superior, pessoas de eletrônica, mecânica, química, é a maior parte deles”

Já no que se refere ao movimento das pessoas no interior da estrutura organizacional, transferência ou promoção, conforme a Revista Beta, de agosto de 2008, a empresa proporciona o avanço de nível e promoção do indivíduo. É através do Comitê de Gestão do Desempenho (CGD) que se conduz o processo de Avanço de Nível e Promoção (ANPR), visando ao acompanhamento adequado do desempenho dos empregados, além da correta aplicação dos instrumentos de reconhecimento e recompensa, proporcionando-lhes, após, feedbacks para a percepção do processo.

Para concorrer a Avanço de Nível de Promoção, o empregado deve atender às condições gerais, além de:

- a) Gestão de Desempenho – Metas: “Atingiu parcialmente” pelo menos;
- b) Gestão de Desempenho – Competências: “Atingiu uma competência” pelo menos;
- c) Ter cumprido os treinamentos de segurança referente ao cargo que ocupa.
- d) Ter cumprido os exames do Programa de controle Médico de Saúde Ocupacional.

<b>Crítérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Avanço de Nível</b>	<b>Promoção</b>
GD- Metas	Reflete a contribuição do empregado para os resultados da empresa.	40%	20%
GD- Competências	Aspectos comportamentais que determinam o potencial do empregado para o alcance do nível de desempenho esperado.	20%	20%
Perfil e experiência profissional	Histórico profissional e potencial do candidato para desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo.	10%	30%
Percepção da equipe	Avaliação da equipe quanto à contribuição para a ambiência e resultado da gerência.	10%	10%
Critério da gerência	Critério(s) específico(s) da gerência.	20%	20%

**Quadro 10: Critérios de Avaliação**

Fonte: Adaptado a Revista Beta (ago. 2008, p. 7)

Neste aspecto de promoção e avanço de nível salarial, o gestor de RH diz que:

só pode ser candidato a uma promoção ou aumento de salário se ele tiver atingido uma série de critérios que envolvem a participação dele em aspectos como capacitação de segurança, exames periódico (...) o que é normativo, ele tem que estar conforme com o que se estabeleceu no sistema de gestão. (Gestor R)

Conforme a Revista Beta (jul. 2006), os exames médicos ocupacionais periódicos fazem parte do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional da Beta – PCMSO. Esses exames periódicos não são apenas uma exigência da norma regulamentadora NR-7, são procedimentos normativos da Companhia (N-2691/2005 e do PE-11-00126/PCMSO) que visam à prevenção e o controle de doenças, como infarto do miocárdio, obesidade e hipertensão, bem como tabagismo, sedentarismo e alcoolismo. Essas ações do PCMSO compreendem exames médicos ocupacionais como: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, de mudança de função, demissional, de aposentadoria, especial.

Segundo o Gestor de RH, no período de integração dos novos funcionários, a empresa aborda a preocupação e postura do profissional com a gestão socioambiental.

Quando a gente faz a ambientação, a gente trata muito das coisas internas, e a gente acaba batendo muito nesta questão de como repassar estas questões de QSMS. Então a gente repassa todos os processos que a gente tem estas questões de Segurança, Meio ambiente, Saúde, Qualidade (...) eles tomam conhecimento do Sistema de Gestão Integrado. Eles precisam passar por exames médicos, treino de segurança logo que entram mesma coisa o pessoal terceiro, precisam conhecer o que a gente chama aspectos, impactos, perigos e riscos, é um mapeamento de todas estas variáveis. (Gestor R)

Quando foi questionado se a empresa possui uma preocupação com a recolocação dos colaboradores que saem da empresa, e qual era o motivo, o gestor de pessoas salientou que:

A Beta tem caráter público, e a pessoa pra sair da Beta ou sai por vontade própria ou é demitida por justa causa (...) a Beta investe nas pessoas para aproveitá-las por um bom tempo. (Gestor R)

## **b) Processo de desenvolvimento**

Neste processo de gestão de pessoas, buscou-se identificar se a empresa investia em treinamento e desenvolvimento do seu quadro funcional no que se refere às questões socioambientais. Verificou-se então, através de leituras, entrevistas com os gestores e na realidade de outras organizações, que este processo é uma das potencialidades da área de gestão de pessoas na construção do comprometimento social e ambiental.

A respeito do desenvolvimento de pessoas, o entrevistado manifestou que é realizado um enorme investimento, pois a empresa objetiva ficar um longo tempo com esses funcionários. Desse modo, busca a capacitação contínua.

O que a gente despense de capacitação do empregado é tão alto que a gente não se pode dar o luxo de ficar 6 anos com ele 10 anos, tem que ficar 20 anos. Isto não é uma característica da Beta e sim da indústria do petróleo, não só no Brasil, mas em qualquer lugar do mundo. (...) A média de rotatividade dos colaboradores é de 15 a 20 pessoas por ano. (Gestor R)

Nesse ano, 2008, a Beta iniciou mais uma edição do Curso de Formação para Técnicos de Manutenção. Conforme a Revista Beta (ago.2008), a turma é de 19 pessoas, e a capacitação refere-se aos aspectos técnico, humano e organizacional, distribuídos em 30 disciplinas, totalizando 228 horas. As disciplinas são:



**Figura 3: Disciplinas do Curso de Formação de Técnicos de Manutenção**

Fonte: Revista Beta (ago. 2008)

Segundo Bampi (2004), a área de RH da Beta tem papel importante na capacitação da sua mão de obra, e é por meio dos treinamentos que se estabelece uma ligação dos valores organizacionais alinhados à busca da excelência em segurança e meio ambiente.

De acordo com informações do gestor de pessoas, o nível organizacional que recebe maior volume de horas para a capacitação é o nível técnico, mas todos os níveis têm capacitações.

### **c) Processo de valorização**

Quanto à valorização/reconhecimento de pessoas o entrevistado ressaltou que são desenvolvidos programas de qualidade de vida para os funcionários. E a questão da remuneração, para ele, está atrelada ao cargo ocupado.

Tem muitas iniciativas que estão numa fase de implantação. A ginástica laboral, não são todas as gerencias que tem hoje, mas ela está se expandindo. Inicialmente começou na área de manutenção, hoje já tem na manutenção, pessoal de finanças, aqui no RH, então está crescendo. (Gestor R)

Na Beta, segundo o gestor de RH, existe um Plano de Cargos e Salários. Ele resalta que a questão socioambiental é abordada no Plano daqueles cargos que possuem atividades ligadas à temática.

#### **4.1.5 Desafios e dificuldades do gestor de pessoas**

Com relação aos desafios e dificuldades encontrados pelos gestores de pessoas, inclusive pelo profissional de recursos humanos para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa, identificou-se alguns aspectos internos e externos. Nos internos foram abordadas a difícil tarefa de manter a equipe motivada, em reduzir custos nos momentos de crises financeiras sem demitir o quadro funcional e em parar o processo produtivo no momento em que se estiver agredindo excessivamente o meio ambiente, como, por exemplo, no caso de emissão de poluentes acima do permitido.

Uma das coisas mais difíceis pro gestor é saber formas de manter a motivação de suas equipes, como que eu faço para manter a energia, porque salário, estas coisas logo se perdem. Nós temos que ter bandeiras maiores. (Gestor P)

Quando a empresa está passando por dificuldades financeiras e ela precisa fazer cortes em seu orçamento, aí todas as áreas enxugam os recursos, e isto é um grande diferença.

Outras empresas no mercado sacrificam algumas áreas. Em vez de realizar um projeto sozinho, vamos otimizar, achar um parceiro, alguém que queria dividir a conta conosco, mas nunca abandonar o projeto, porque a idéia é estratégica. (Gestora A)

Uma empresa como a nossa que já tem na estratégia a responsabilidade socioambiental, onde temos um nível em que se uma atividade está oferecendo um risco à saúde, a vida de uma pessoa. Esta atividade vai ser parada independente do prejuízo financeiro que possa trazer para a empresa, isto de fato acontece. Hoje se tivermos uma unidade operando e ela tiver uma emissão acima do normal, esta unidade vai ser parada, e isto significa uma perda de produção, prejuízos nos cofres da empresa, mas esta atitude vai ser tomada, que a premissa é a vida em primeiro lugar, a segurança, o meio ambiente. (Gestora A)

Ainda, analisando as dificuldades internas, os gestores também salientam aspectos como a falta de conhecimentos, ou seja, exigências e capacidades técnicas e humanas, num determinado momento da carreira. Para isso, é preciso determinar para os gerentes, em um certo período de suas atividades, a reavaliação das suas capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), dentro de um contexto, e se esse aprendizado está agregando maior valor à organização.

Pros gestores é falta de conhecimento, de como lidar com pessoas, vou pegar aqui, a maioria dos nossos gestores são engenheiros, nos falta conhecimento. Estamos no C do CHA [conhecimentos, habilidades e atitudes]. Falta estudar. Por mais que eu tenha feito pós-graduação em Administração de Empresas, Economia, Engenharia da Produção, a última que eu fiz foi em Psicologia, eu sinto ainda que pros colegas gestores tinha que ter um *gate* no meio da carreira. (Gestor P)

Então acho que para os gestores falta formação mesmo, que sejam cursos, não adianta mandar para um MBA lá onde tu vai “ta” convivendo com um cara pra estudar Marketing, não, tem que estar focado como lidar com gente, a gente passou 5 anos aprendendo a lidar com cálculos, coisas concretas, mas com pessoas nós não sabemos. (Gestor P)

Verificam-se outras questões internas identificadas nas respostas dos gestores, como a dificuldade de lidar com os paradigmas de gestão, onde existe a divergência da gestão entre os mais rígidos e dos mais liberais, assim como a dificuldade de se lidar com os processos, políticas e ações.

(...) paradigmas negativos, onde tem uma gerente mais disciplinadora e o outro mais frouxo (...) o ideal é estar flutuando no equilíbrio entre eles, a disciplina, mas também ter a compreensão. (Gestor P)

Falta de experiência inicial. A Beta é uma empresa recente do ponto de vista de constituição. (Gestor R)

As dificuldades externas citadas pelos entrevistados relacionam-se às restrições legais por se tratar de uma empresa estatal. Outra dificuldade apontada é à falta de bons projetos das organizações não-governamentais, restringindo a possibilidade da empresa apoiar a causa sócioambiental.

As dificuldades são mais externas, restrições legais, para algumas ações que a gente queria tomar, e por sermos uma estatal não pode isto, não pode aquilo. (Gestora A)

Outra dificuldade é que a maioria das ONGs não estão capacitadas para oferecer bons projetos que a gente possa apoiar. Dificuldades mais externas do que internas. (Gestora A)

Outra dificuldade apontada pelos entrevistados está na resistência em lidar com as mudanças, pois há algum tempo havia muitos questionamentos no sentido de que se deu sempre certo, mudar por quê? Agora os gestores entendem que a mudança é necessária e fundamental para a sobrevivência. E isso está sendo construído dia-a-dia na prática da organização, fazendo com que já se possa colher bons frutos, ou seja, maior produtividade, preocupação com o pilar da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), crescimento e desenvolvimento contínuo das pessoas, entre outros.

(...) se a gente gastou um ou dois anos para estimular as pessoas a ter responsabilidade socioambiental, foi muito, o resto do tempo lutamos com os gestores que não queriam mudar, isto é tradicional na administração, você tem a média gerencia como sendo o grande pára-choque de qualquer mudança, aquilo ali vai mexer com o poder de cada um, sempre foi assim. (...) a gente só muda quando não tem mais saída (Gestor P)

Analisando os aspectos dos desafios de gestão, os entrevistados ressaltaram a importância de recrutar e selecionar pessoas considerando os cargos específicos que irão exercer, pois hoje já existe formação na área ambiental e em muitas outras. Além disto, estes consideram outros desafios como o de buscar pessoas com um novo olhar para a questão socioambiental, que agregue valor dentro do contexto inserido, considerando também as competências de cada indivíduo que compreende a organização.

(...) o profissional de RH também tem que ter esta visão quando ele está apoiando um recrutamento de pessoas, é identificar pra nós que já existem na sociedade pessoas que já vêm com muito dos conceitos ambientais, os jovens principalmente estão vindo com isto, da escola e nos trazem que valorize isto no processo seletivo, que a gente garimpe estas pessoas que estão com um novo olhar, eu vejo isto fundamental, porque de dentro aqui a gente olha as pessoas... [elas] têm uma biodiversidade de culturas de experiências (Gestor P)

(...) antes era um RH burocrático, que fazia só folha de pagamento e fazia tudo que os gestores sem formação em RH poderia fazer não vinha de lá, quem tem que dizer como lidar com as pessoas tem que ser o RH. Ele tem que ser este sol que faz a gente se sentir orientado, hoje em dia a gente vê este movimento até pela formação das pessoas que entraram, lá no RH estava lotado de engenheiro. Então, o RH tem que se fazer mais presente na definição das competências destes gestores para lidar com pessoas e feito o diagnóstico botar uma forma de agregar este conhecimento pros gestores, isto dentro da carreira dos gestores tem que ser um *gate*, ou passa ou não passa por isto, porque se não cada um faz sua gestão do seu jeito (Gestor P)

Penso que existe sempre bons pontos pra gente melhorar, dentro da nossa atuação de responsabilidade social, mas penso que a Beta vem num caminho muito grande e a gente oferece uma série de vantagens de benefícios. (Gestora A)

Os desafios, para eles, também estão em sempre buscar os melhores métodos e práticas, num aprendizado constante, pois, mesmo que a empresa esteja caminhando para isso, ela sempre terá algo a aperfeiçoar.

#### 4.1.6 Potencialidades do gestor de pessoas

Quanto às atividades que podem ser ainda mais desenvolvidas pela área de gestão de pessoas para consolidar a gestão socioambiental na empresa, os gestores salientaram aspectos como implementar o recrutamento de profissionais específicos da área em que vão atuar, desenvolver e formar a consciência para as questões de impacto socioambiental, dar suporte às mudanças organizacionais, além de se aperfeiçoar o que já se têm: projetos, programas, processos, tecnologia, entre outros.

Tem algumas coisas que são do processo de lidar com plano de cargos e salários, a gente é uma estatal, precisa autorização lá de Brasília. Estou falando, não dando bola para estes obstáculos, mas como diretriz, a gente pensa que são profissionais que optaram de coração por entrar naquela profissão, foram atrás do conhecimento, e a empresa tem que reconhecer isto dando chance para estes caras atuarem numa empresa grande como a nossa. (Gestor P)

Eu vejo o RH tendo uma oportunidade de trabalhar esta formação de uma consciência, entendimento, que as decisões que eu tomo no dia-a-dia do meu trabalho, elas trazem um impacto pra organização, impacto social, impacto ambiental. É a partir do pensar, da consciência, do entendimento de que as atitudes que eu tenho no meu dia-a-dia, no meu trabalho, elas vão trazer um impacto pra atuação responsável da empresa ou pra minha, geração de resíduo, separação. (Gestor A)

As grandes modificações os grandes saltos que uma empresa pode dar eles vão ter dois versos, um é o avanço tecnológico, e o outro são pessoas, culturas, são grandes mudanças. E estas mudanças precisam ter suporte do RH, pra dar o lastro da mudança. (Gestor A)

Foco aperfeiçoar a situação atual. Melhorar o que já temos. (Gestor R)

Considerando as respostas dos gestores corporativos da Beta, entende-se que eles pensam e trabalham na solidificação de um ambiente sustentável. Isso fica evidente quando, em uma das entrevistas, o gestor salienta a importância da sua empresa de futuramente mudar de atividade, migrando para a produção de energia numa diminuição do impacto ambiental e, conseqüentemente, social.



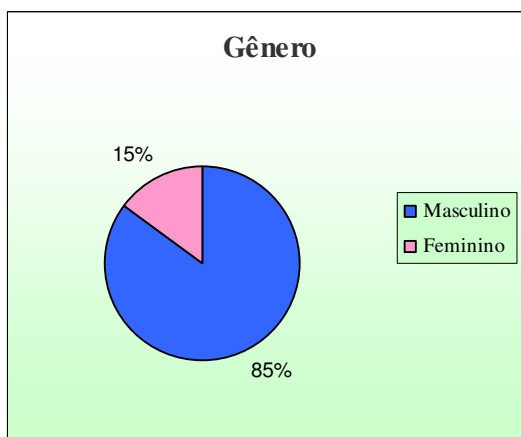
Eu sou um cara que sonha um dia de que a sociedade não precise mais de gasolina e nem óleo diesel, não tem como tirar todo o impacto deste produto, só o uso de plástico (é petróleo). Sou otimista que nas próximas gerações vamos achar um jeito. Eu acredito que estamos em uma atividade econômica que hoje produz combustíveis líquidos para serem queimados, e geram muita poluição, mas daqui a pouco nós vamos ser, como a Petrobrás já definiu que vai ser uma empresa de energia, e migrar para energias limpas, está cada vez mais viável energias limpas, é a visão de futuro. (Gestor P)

## 4.2 SONDAGEM COM OS FUNCIONÁRIOS

Esta seção apresenta o perfil de 20 funcionários da empresa Beta, e tem como objetivo identificar a percepção desse público a respeito das práticas socioambientais realizadas pela empresa, bem como verificar a contribuição do profissional de RH na construção desse tema. Será abordado também o grau de comprometimento dos funcionários e as suas sugestões vinculadas ao tema. Cabe lembrar que a amostra possui um caráter não-probabilístico.

### 4.2.1 Perfil dos participantes

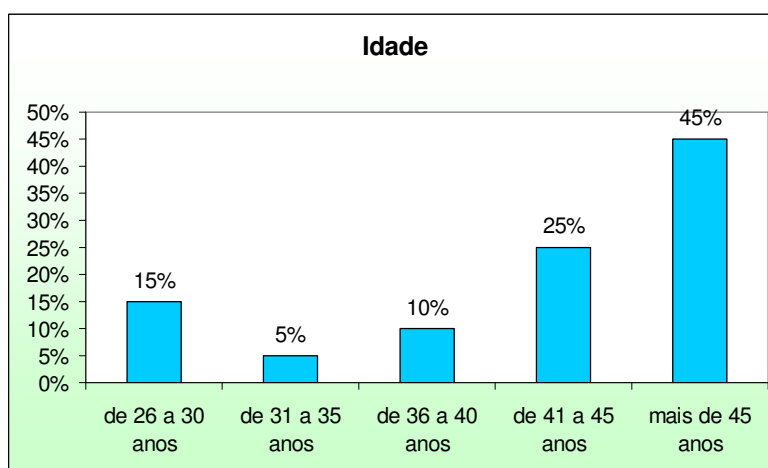
Buscou-se identificar o perfil desses funcionários respondentes, com questões de gênero, idade, nível de escolaridade e cargo exercido na empresa. Para tanto, destaca-se entre os respondentes uma predominância significativa do gênero masculino, correspondendo a 85% em relação ao gênero feminino (15%). A diferença com a repartição de referência é muito significativa.  $Qui_2 = 9,80$ ,  $gl = 1$ ,  $1-p = 99,83\%$ .



**Gráfico 1: Gênero dos participantes**

Fonte: Dados coletados

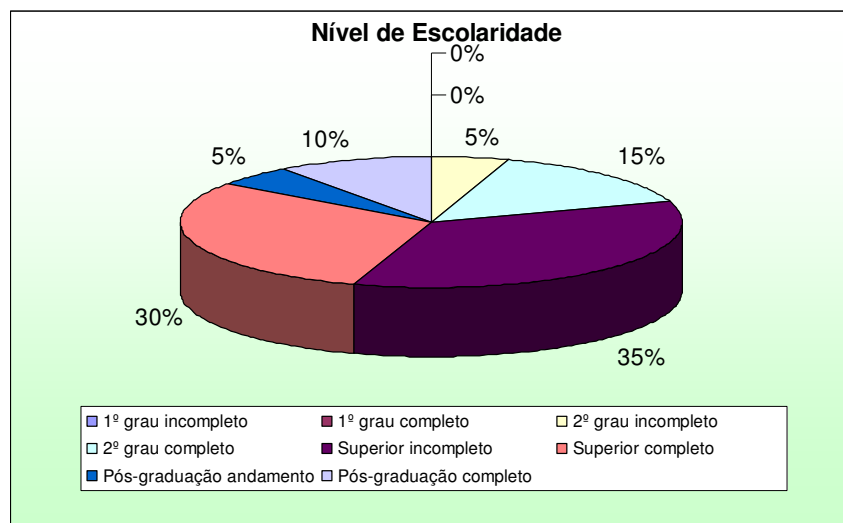
Quanto à idade, observou-se que 09 de 20 pessoas, ou seja, 45% dos respondentes possuem mais de 45 anos. Nenhum participante tinha 25 anos ou menos. A diferença com a repartição de referência é muito significativa.  $\text{Qui}2 = 22,00$ ,  $\text{gl} = 6$ ,  $1-p = 99,88\%$ .



**Gráfico 2: Idade dos respondentes**

Fonte: Dados coletados

Constatou-se também que os respondentes, em sua maioria, possuem ensino superior incompleto (35%) e superior completo (30%), e nenhum citou o 1º grau incompleto/completo.



**Gráfico 3: Nível de Escolaridade**

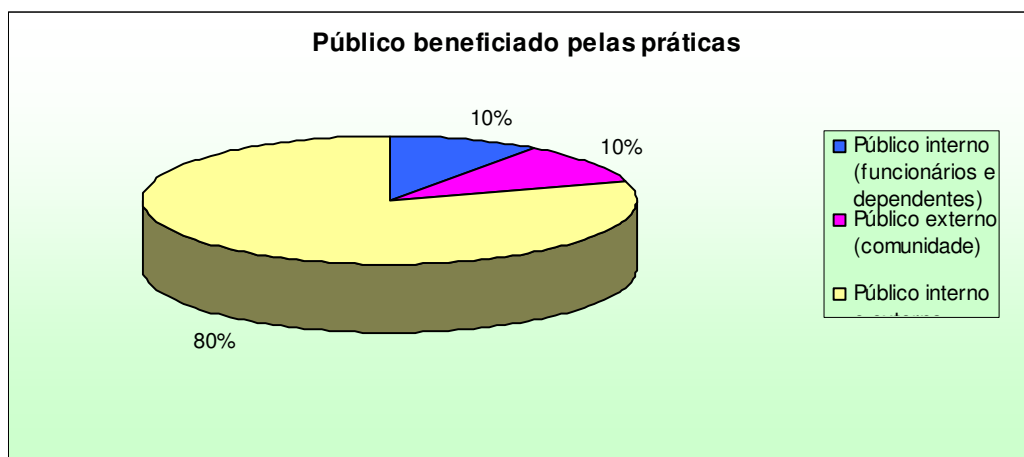
Fonte: Dados coletados

Da amostra coletada, duas pessoas não descreveram seus cargos, mas contatou-se que os técnicos de operação (sênior, pleno, júnior) correspondem 50% dos respondentes. Os cargos respondentes são: Supervisor, Técnico de Operação Pleno, Técnico de Operação, Técnico de Operação Júnior, Técnico de Operação Sênior, Técnico Químico, Coordenador de turno, Inspetor de Segurança Interna Sênior, Técnico de Segurança do Trabalho, Técnico em Saúde Ocupacional.

## 4.2.2 Práticas socioambientais

### 4.2.2.1 Projetos e ações da Beta

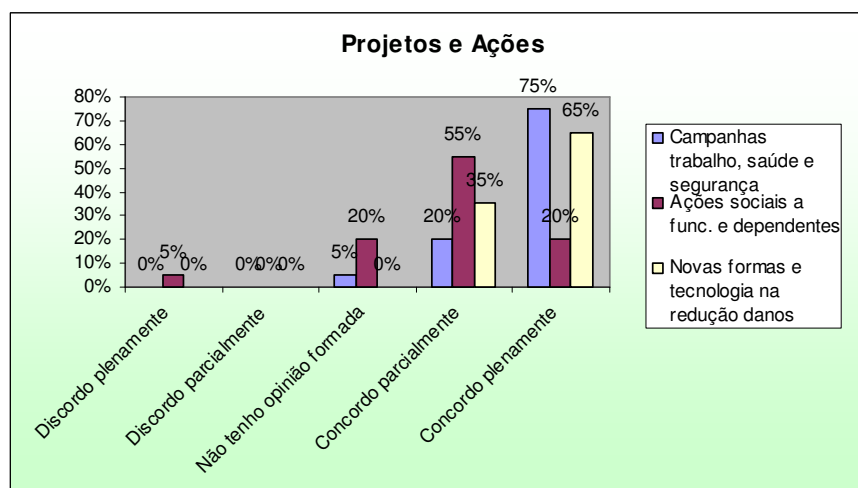
A respeito das práticas de responsabilidade socioambiental da Beta, os respondentes entendem que elas estão voltadas, em sua maioria, para o público interno e externo, correspondendo a 80% das pessoas, ou seja, as ações que são propostas beneficiam tanto os funcionários e dependentes, como a comunidade. A diferença com a repartição de referência é muito significativa.  $Qui_2 = 19,60$ ,  $gl = 2$ ,  $1-p = 99,99\%$ .



**Gráfico 4: Público beneficiado pelas práticas socioambientais**

Fonte: Dados coletados

Já no que se refere aos projetos e ações realizados pela Beta, observou-se que os respondentes (75%) acreditam que a empresa desenvolve campanhas e pesquisas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança dos seus funcionários. Além disso, a maioria dos respondentes percebem parcialmente (55%) que a empresa direciona suas ações sociais para os problemas de seus funcionários e dependentes. Nesse sentido, os respondentes também entendem (65%) que a Beta procura “continuamente” novas formas e tecnologias (equipamentos) “mais eficientes” para reduzir os efluentes líquidos, sólidos e aéreos ou os riscos à natureza.



**Gráfico 5: Práticas e ações**

Fonte: Dados coletados

Quanto à divulgação das práticas socioambientais da empresa, os respondentes (80%) concordam plenamente, e 20% parcialmente que a empresa divulga internamente o balanço social. As demais questões tendem a apresentar respostas satisfatórias. A exemplo disso, são constatados

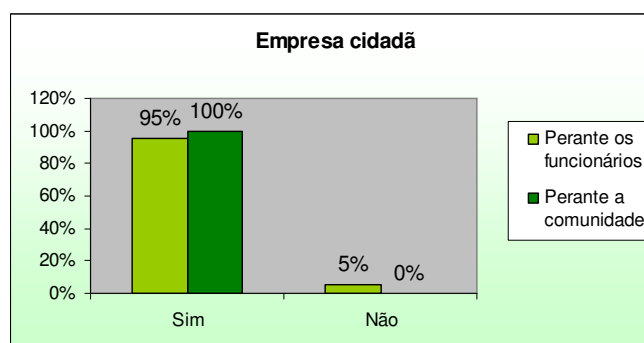
nas respostas às perguntas: A Beta divulga aos funcionários, de forma satisfatória, suas ações socioambientais? A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais? E, a Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos ambientais?

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo plenamente	TOTAL
Balanço Social	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	20,0% ( 4)	80,0% (16)	100% (20)
Divulgação de ações SA	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	35,0% ( 7)	65,0% (13)	100% (20)
Estímulo à projetos sociais	0,0% ( 0)	10,0% ( 2)	5,0% ( 1)	35,0% ( 7)	50,0% (10)	100% (20)
Estímulo à projetos ambientais	0,0% ( 0)	10,0% ( 2)	15,0% ( 3)	45,0% ( 9)	30,0% ( 6)	100% (20)
Responsabilidades SA preocupação atual	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	5,0% ( 1)	35,0% ( 7)	60,0% (12)	100% (20)
Danos ao meio ambiente, proc. produtivo	5,0% ( 1)	15,0% ( 3)	5,0% ( 1)	50,0% (10)	25,0% ( 5)	100% (20)
<b>Conjunto</b>	<b>0,8% ( 1)</b>	<b>5,8% ( 7)</b>	<b>5,0% ( 6)</b>	<b>36,7% (44)</b>	<b>51,7% (62)</b>	<b>100% (120)</b>

**Quadro 11 : Posição, divulgação e estímulo da empresa**

Fonte: Dados coletados

Sobre o questionamento se a Beta é uma organização cidadã, ou seja, atua de forma ética e responsável perante seus funcionários e perante a comunidade onde está inserida, verificou-se que a quase totalidade dos respondentes concorda.



**Gráfico 6: Empresa cidadã**

Fonte: Dados coletados

#### 4.2.2.2 Comprometimento dos gestores e funcionários

No que se refere ao comprometimento dos gestores, equipe e funcionários em relação à questão socioambiental, buscou-se identificar se os seus superiores hierárquicos sempre dão prioridade aos cuidados com o meio ambiente na produção, se o gestor desses funcionários são profissionais comprometido com a gestão socioambiental, se a equipe com que ele trabalha é comprometida com a gestão socioambiental e se seus superiores hierárquicos agem de acordo com a filosofia organizacional. Constatou-se que a concordância plena e parcial é muito significativa

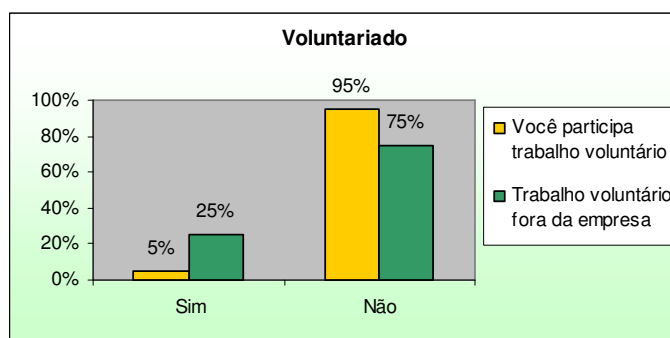
nesses aspectos. E quando negado que a questão socioambiental não é uma responsabilidade de todos na Beta, observa-se que 70% dos respondentes discordam totalmente, um ponto que confirma o conceito de uma práxis sustentável.

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	TOTAL
Gestor comprometido com a SA	40,0% (8)	40,0% (8)	0,0% (0)	10,0% (2)	10,0% (2)	100% (20)
Equipe comprometida com a SA	60,0% (12)	35,0% (7)	0,0% (0)	5,0% (1)	0,0% (0)	100% (20)
Superiores agem com a filosofia org.	60,0% (12)	35,0% (7)	0,0% (0)	5,0% (1)	0,0% (0)	100% (20)
Cuidados da produção ao meio ambiente	30,0% (6)	40,0% (8)	0,0% (0)	20,0% (4)	10,0% (2)	100% (20)
Responsabilidade de todos	5,0% (1)	0,0% (0)	70,0% (14)	10,0% (2)	15,0% (3)	100% (20)
Participei(o) programas SA	25,0% (5)	20,0% (4)	20,0% (4)	25,0% (5)	10,0% (2)	100% (20)
Postura responsável fora da empresa	50,0% (10)	40,0% (8)	0,0% (0)	10,0% (2)	0,0% (0)	100% (20)
Comprometimento com a GSA	60,0% (12)	35,0% (7)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,0% (1)	100% (20)
<b>Conjunto</b>	<b>41,3% (66)</b>	<b>30,6% (49)</b>	<b>11,3% (18)</b>	<b>10,6% (17)</b>	<b>6,3% (10)</b>	<b>100% (160)</b>

**Quadro 12 : Posição, divulgação e estímulo da empresa**

Fonte: Dados coletados

Identificou-se, entre os respondentes, que apenas uma pessoa participa de algum trabalho voluntário relacionado aos programas da Beta e 5 respondentes participam de trabalho voluntário fora da Beta. A maioria dos respondentes não participa de trabalho voluntário.



**Gráfico 7: Voluntariado**

Fonte: Dados coletados

## 4.2.3 Contribuição do RH à gestão socioambiental

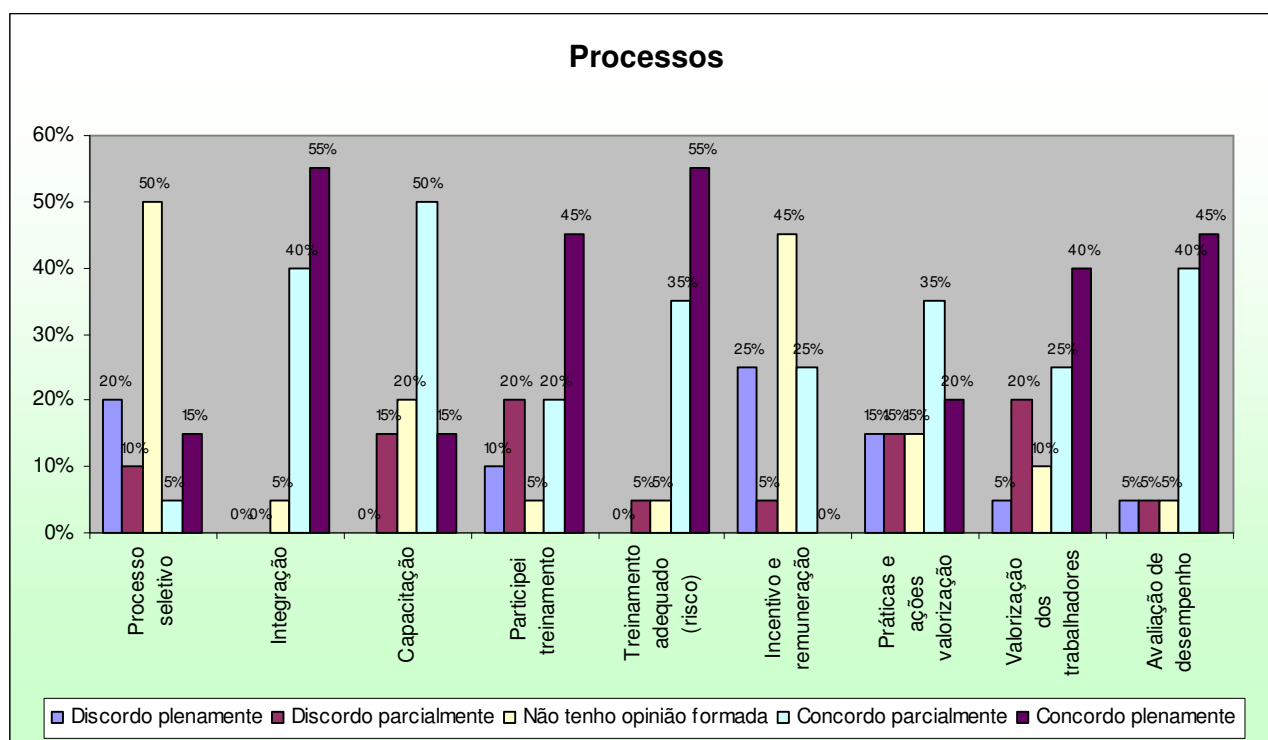
### 4.2.3.1 Processos de recursos humanos

No que se refere ao processo de movimentação de Dutra (2002), relativo às práticas de captação, identificou-se que 50% dos respondentes não possuíam opinião formada diante da seguinte afirmação: no processo seletivo, houve alguma pergunta considerando aspectos socioambientais. Já

no período de integração dos novos funcionários, 55% dos respondentes concordam plenamente e 40% parcialmente, que a Beta aborda a preocupação socioambiental.

No processo de desenvolvimento, conforme Dutra (2002), evidenciou-se que a maioria dos respondentes concorda parcial ou plenamente que a Beta dá treinamento adequado aos seus funcionários para que conheçam todos os riscos com o meio ambiente, relacionados as suas atividades; além de promover capacitação voltada à gestão socioambiental.

Na valorização, outro processo de Dutra (2002), relativo à prática de incentivos e remuneração, constatou-se que quase metade dos respondentes não tem opinião formada se a empresa incentiva as idéias e ações socioambientais. Outra prática nesse processo é a avaliação de desempenho, a qual a maioria deles concorda plena ou parcialmente que a referida avaliação contempla alguma questão sobre gestão socioambiental.

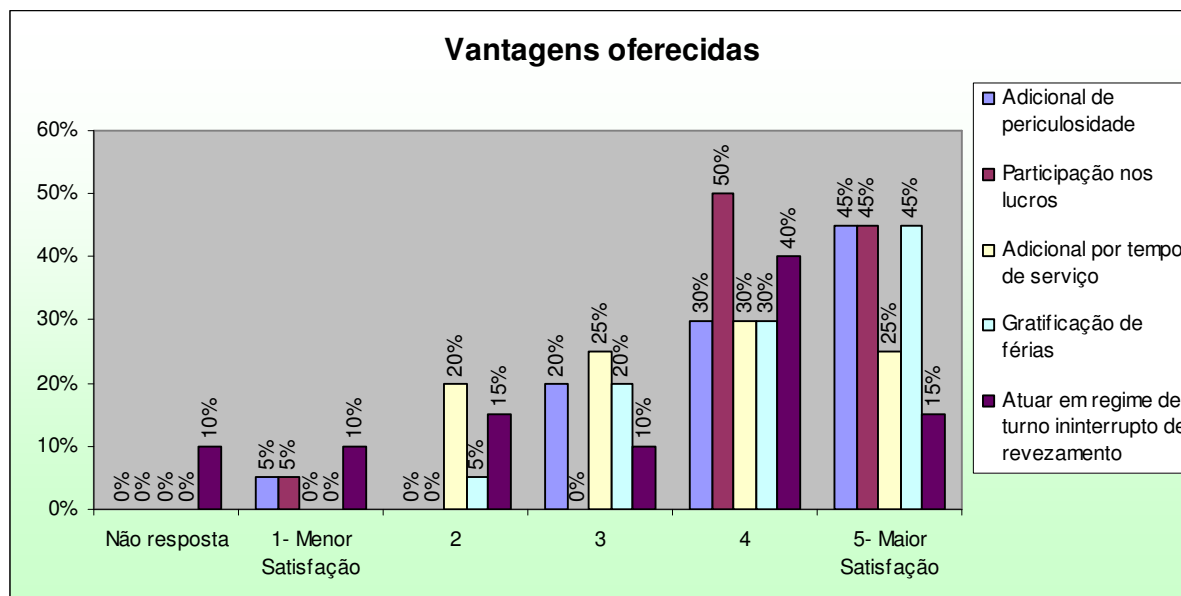


**Gráfico 8: Processos de gestão de pessoas**

Fonte: Dados coletados

Referente ao sistema de vantagens oferecido pela Beta, verificou-se que muitos respondentes demonstram alto grau de satisfação quanto ao recebimento adicional de periculosidade, à participação nos lucros e à gratificação de férias. Já quanto às vantagens relacionadas ao adicional

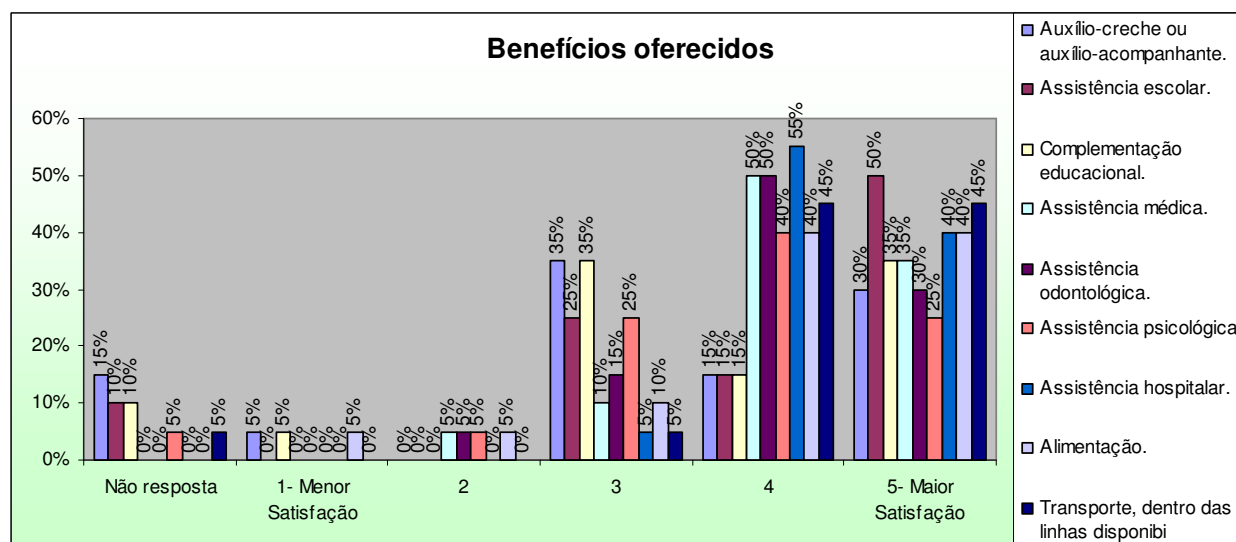
por tempo de serviço e à atuação em regime de turno ininterrupto de revezamento, demonstram satisfação em quase todos os níveis, do menor ao maior:



**Gráfico 9: Vantagens**

Fonte: Dados coletados

Quanto ao sistema de benefícios proporcionados pela Beta, ligado ao auxílio-creche ou auxílio-acompanhante, assistência escolar, complementação educacional, assistência médica, entre outros, constatou-se um alto grau de satisfação dos respondentes.



**Gráfico 10: Benefícios**

Fonte: Dados coletados



### 4.2.3.1 Atuação do RH

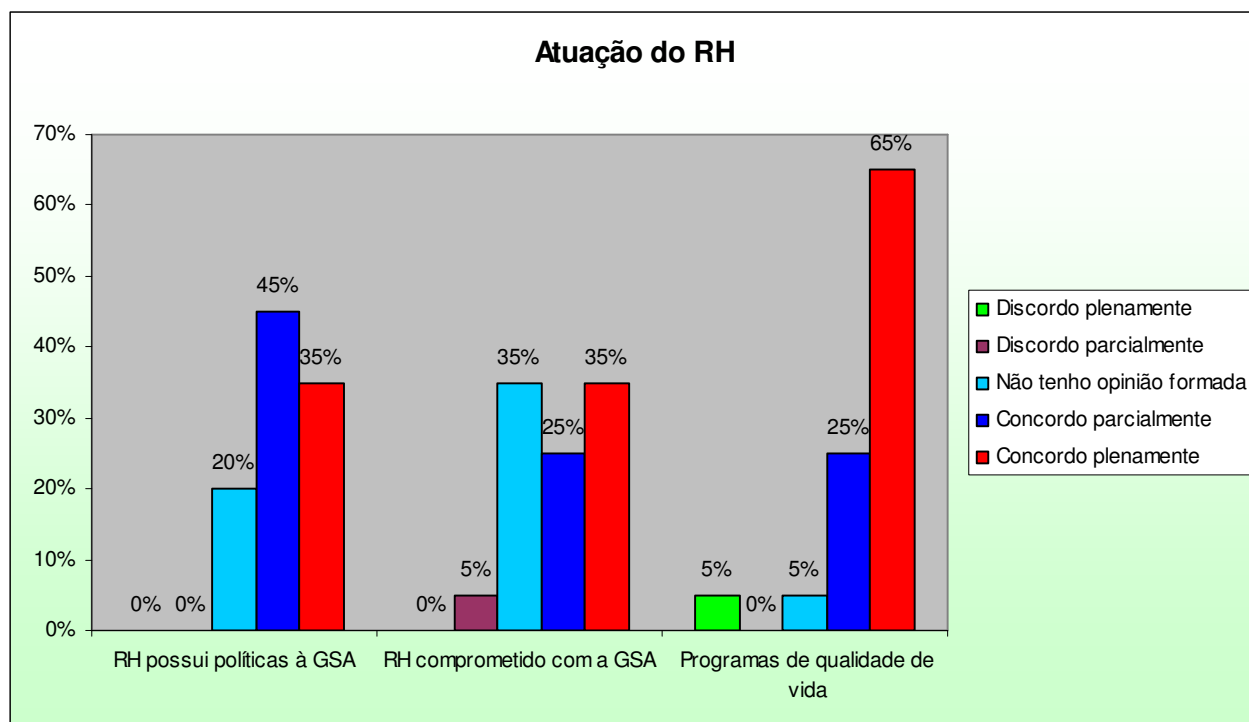
Com relação ao trabalho desenvolvido pelo departamento de recursos humanos em relação à questão socioambiental, 45% dos funcionários respondentes salientaram que esse profissional tem uma atuação estratégica no ambiente organizacional. Em seguida, 30% vinculam ao aspecto do especialista administrativo. Após, 25% das respostas consideram que o papel de RH é o de agente de mudança. Por fim, 10% entendem que o profissional de RH é um defensor dos funcionários, que trata de seus problemas, preocupações e necessidades. Pode-se inferir pelos resultados que a área de RH da Beta tem atuado com reconhecimento no foco dos Processos, tanto no escopo operacional quanto no estratégico, tal como sugere Ulrich (1998). No entanto, ainda tem potencial para atuar no foco Pessoal, seja administrando mudanças, seja administrando a contribuição dos funcionários;

<b>Papéis do profissional de RH</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Não resposta	3	15%
tem tido uma atuação estratégica na atuação socioambiental	9	45%
tem políticas e práticas que contribuem para a gestão socioambiental (por exemplo: treinamento, avaliação, premiação)	6	30%
tem atuado advogando a favor dos funcionários, tratando de seus problemas, preocupações e necessidades	2	10%
tem sido um agente de mudança na Beta, trabalhando na busca da inovação e renovação	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	

**Quadro 13 : Papéis de RH**

Fonte: Dados coletados

Quanto à atuação da área de RH, identificou-se que 80% dos respondentes concordam que a área atua em programas de qualidade de vida no trabalho. Já quanto às políticas e ao comprometimento de RH voltadas à gestão socioambiental percebe-se um nível de concordância um pouco menor, o que pode indicar espaço para endomarketing nesse campo.



**Gráfico 11: Atuação do RH**

Fonte: Dados coletados

A respeito do entendimento dos respondentes sobre a gestão socioambiental na Beta, eles identificam que a empresa é bastante comprometida, inovadora e tem uma atuação forte no tema. Alguns salientaram:

A Beta atua de forma responsável e em parceria com a comunidade, órgãos ambientais e com a força de trabalho. (Funcionário T1)

Considero boa. Acho que a Beta devido sua grandeza dentro da cidade e do estado, deveria fazer uma cobrança mais efetiva dos órgãos governamentais no sentido de agilizar programas socioambientais. (Funcionário T2)

Deve atuar no sentido de eliminar os alagamentos em torno da Beta. Eliminar ruídos de Flare. (Funcionário T3)

No que se refere ao questionamento de como o RH pode contribuir para melhorar ainda mais à gestão socioambiental, identificou-se entre os respondentes que a área poderia fazer uma pesquisa junto à comunidade da cidade vizinha, que é a mais prejudicada, sobre as necessidades e melhorias a serem realizadas. Além disso, foi relatado também que não se possuía conhecimento do envolvimento do setor de RH com o tema. Outros ressaltam que a área pode se envolver/melhorar mais, através da administração de cursos. A ampliação da capacitação e divulgação dos

programas/processos realizados sobre o assunto também é uma sugestão, bem como a criação de mais ações voltadas ao público interno. Incentivar/ motivar empregados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identificou e analisou, a partir de uma pesquisa exploratória, como o gestor de pessoas, inclusive o profissional de recursos humanos, pode contribuir na construção da gestão socioambiental. Para tanto, as conclusões apuradas estão relacionadas com os objetivos propostos.

A respeito do conceito sobre responsabilidade socioambiental, os gestores possuem um entendimento adequado do tema. Eles relacionam à questão socioambiental ao compromisso de todos, tanto do público interno quanto do público externo. Desse modo, evidencia-se, através das políticas, processos e práticas, desenvolvidas pela Beta vão ao encontro das abordagens feitas na literatura de gestão socioambiental. Nesse sentido, a concepção de responsabilidade socioambiental esteve muito ligada aos termos: qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho, sustentabilidade, cidadania, além da fundamental importância de existir um planejamento estratégico à questão socioambiental.

Diante da caracterização dos principais projetos socioambientais desenvolvidos pela Beta, percebeu-se que ela vem desenvolvendo inúmeras ações à comunidade, público interno, terceiros, fornecedores, clientes, e meio ambiente. Estas ações visam promover a cidadania, através da inclusão social, saúde e educação, diversidade, combate à corrupção, praticar o desenvolvimento sustentável, respeitando o meio ambiente, dando atenção às questões sociais e proporcionando um crescimento constante, bem como seguir os valores éticos, transparentes, confiança e cooperação.

A respeito das políticas, processo e práticas, identificou-se que Beta vem trabalhando em todas estas dimensões ligadas à questão socioambiental. O programa de voluntariado é uma prática oferecida pela empresa aos seus colaboradores. No entanto, considera-se que este programa possui um pequeno número de participantes, demonstrando assim a área de RH tem possibilidades de envolver mais colaboradores neste programa. A Beta contém, em seu quadro funcional, portadores de deficiência, aspecto este de inclusão social, mas cabe destacar que a empresa vem atuando no limite legal de 5% das vagas oferecidas, desta forma sugere-se a ampliação da porcentagem aos cargos possíveis conforme atividade exercida, visto que na indústria estes indivíduos têm restrição de atuar visando sua própria segurança.

Observou-se neste estudo, a existência do trabalho conjunto entre os gestores corporativos da BETA, o que indica uma provável rede de comunicação entre as áreas e alinhamentos estratégicos que proporcionem uma eficiente gestão socioambiental. Além disto, constatou-se que a empresa tem consciência do seu impacto ambiental e tem trabalhado para minimizar suas emissões de poluentes atmosféricos, efluentes hídricos, realiza a coleta seletiva, possui certificações (ISO 14001 e 9001, OHSAS 18001), tem sido premiada pelas suas boas práticas corporativas e, proporciona vantagens e benefícios aos seus colaboradores além de práticas que visem sua segurança e qualidades de vida.

Identificou-se também que os papéis dos gestores de pessoas, inclusive do profissional de recursos humanos, na Beta, contribuem para a construção da gestão socioambiental. Isto ocorre pelo fato de que estão desenvolvendo e implementado ações para seus diversos públicos. Para tanto, pode-se inferir pelos resultados que a área de RH da Beta tem atuado com reconhecimento no foco dos Processos, tanto no escopo operacional quanto no estratégico, tal como sugere Ulrich (1998). No entanto, ainda tem potencial para atuar no foco Pessoal, seja administrando mudanças, seja administrando a contribuição dos funcionários.

Verificou-se também, com o estudo, através de leituras, entrevistas com os gestores, sondagem com os funcionários e da realidade de outras organizações, que este processo de Dutra (2002) é uma das potencialidades da área de gestão de pessoas voltada à gestão socioambiental.

Na Beta, constatou-se que os processos mais ligados à questão socioambiental são o da movimentação, práticas de captação e internalização, e desenvolvimento, nas práticas de capacitação (treinamento e desenvolvimento). O processo de valorização não abrange diretamente aspectos ligados ao socioambiental. No que se refere ao processo de movimentação, captação, ressalta-se a dificuldade de se selecionar indivíduos devido o recrutamento e a seleção serem realizados por meio de concurso público. Teria que existir um redesenho nos cargos para que fosse contemplado o perfil profissional focado na área socioambiental. O treinamento e desenvolvimento é a prática mais contemplada, pelos gestores entrevistados e os funcionários questionados, como grande contribuidor para a gestão socioambiental. Desta forma, percebe-se uma lacuna nas práticas de gestão de pessoas, a qual é provocadora de novos estudos também em outros segmentos organizacionais, ligados às práticas que compõe o processo de Dutra (2002), sejam elas de: captação, internalização, promoção, expatriação, recolocação, capacitação, carreira, desempenho, remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Diante desses múltiplos papéis do profissional de RH de Ulrich (1998) e dos processos de gestão de pessoas de Dutra (2002), percebe-se um importante campo para a atuação da área de RH na construção da gestão socioambiental. Conforme a figura 4, demonstra-se a relação entre papéis e processo de gestão de pessoas vinculados à gestão socioambiental.



**Figura 4: Relação entre Papéis, Processos e Socioambiental**

Fonte: Elaborado pela autora

A preocupação com a questão socioambiental da BETA, conforme relatado nas entrevistas, está vinculada ao que Donaire (1995), aborda com motivação para a gestão [socio]ambiental. Destacando aspectos legais, imagem, pressão do mercado, qualidade de vida, lucro e proteção pessoal.

Os desafios encontrados pelos gestores de pessoas para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa, estão relacionados a aspectos internos e externos. Nos internos foram abordadas: dificuldade manter a equipe motivada, reduzir custos nos momentos de crises financeiras sem demitir do quadro funcional, parar o processo produtivo no momento em que se estiver agredindo excessivamente o meio ambiente, falta de capacidades (conhecimentos, habilidades e

atitudes) dos gestores em determinado período profissional, dificuldade de lidar com os paradigmas de gestão etc. Assim, cumpriu-se o quarto objetivo específico do estudo.

Com relação ao quinto objetivo, identificaram-se as potencialidades de atuação dos gestores de pessoas, visando à construção de uma organização sustentável. No caso, foi salientado que os gestores de pessoas podem colaborar ainda mais ao implementar o recrutamento de profissionais específicos da área em que vão atuar (ex. cargo de Engenheiro Ambiental), desenvolver e formar a consciência para as questões de impacto socioambiental, dar suporte às mudanças organizacionais, além de se aperfeiçoar o que já se têm: projetos, programas, processos, tecnologia, entre outros. Já na sondagem realizada com funcionários foi constatada a falta de conhecimento das atividades que o RH realiza a respeito do tema.

É importante salientar que as reflexões apresentadas não visam questionar a atuação da empresa Beta, mas sim, identificar e analisar a contribuição dos gestores de pessoas, inclusive o profissional de recursos humanos na solidificação da gestão socioambiental. Visto que as empresas, formadas por pessoas, fazem parte de um contexto maior que é a sociedade, a qual necessita cada vez mais de um compromisso social e ambiental, ético e sustentável, inclusive das empresas e de seus profissionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ASHLEY, Patrícia A. et. Al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARDIN, Laurance. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, 70. ed. 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.

BOHLANDER, G.; SCOTT, N.; SCHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. Lei n.9.795 de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19795.htm)>. Acesso em: 10 set. 2008.

BRASIL. Decreto n 3.298 de 20 de Dezembro de 1999. Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência Disponível em : <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/d3298.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha *et al.* *Políticas e práticas da gestão ambiental: um estudo comparativo*. IX ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 19-21 de nov. 2007.

CORAZZA, Rosana Icassatti. *Gestão Ambiental e Mudanças de estrutura Organizacional*. Revista de Administração de Empresas – (RAE- Eletrônica), v.2, n.2, jul./dez 2003.

DONAIRE, DENIS. *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico do modelo de gestão de pessoas*. FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Para onde vai a gestão de pessoas*. Fundação Instituto de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. HSM Management 44 maio- julho 2004.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo, Atlas, 2008.



GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2008.

KINLAW, Dennis. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na área ambiental*. São Paulo : Makron Books, 1997.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

KRUGLIANSKAS, Isak ; MANCINI, Sérgio ; HOURNEAUX JUNIOR, F. *Práticas de Gestão da Responsabilidade Socioambiental em Diferentes Contextos: Estudo de Casos em Empresas Brasileiras*. In: XI ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005, Rio de Janeiro. Anais do XI ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª ed. São Paulo : Futura, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

MIRANDA, Nuvia Gisela Martez; SAMUDIO, Edgar Manuel Miranda; DOURADO, Fábio Francisco Mazzocca. *A estratégia de operações e a variável ambiental*. Revista de Administração, São Paulo, v.32, n.1, p.58-67, jan.mar, 1997.

NASCIMENTO, Luis Felipe. *Quando a gestão social e a ambiental se encontram*. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.

NASCIMENTO, Luis Felipe. LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. *Gestão Socioambiental Estratégica*. Porto Alegre : Bookman, 2008.

NÓBREGA, David Gomes de Araújo; BARRETO, Maria de Lourdes Gomes; SILVA, Ricardo Moreira da. *A Globalização e a Evolução do Comportamento Organizacional*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, PR, 2002.

PEIXOTO, Lilian Márcia dos Santos. *Educação Ambiental nas Empresas*. TECHOJE: Revista Eletrônica do Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte. Disponível em:<[http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/materias\\_tec/meioambiente/gestao/dtml\\_listagem](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/materias_tec/meioambiente/gestao/dtml_listagem)>. Acesso em: 10 set. 2008.

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por Competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANCHES, Carmen Silva. *Gestão Ambiental Proativa*. RAE. Jan/Mar. 2000. São Paulo, v.40. n.1, p.76-87.

SANTOS, Fernando César Almada; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. *Integrando Dimensões de Recursos Humanos e Gestão Ambiental na Empresa*. Salvador: EnAnpad, 2006.

SHRIVASTAVA, Paul; HART, Stuart. *Por uma gestão ambiental total*. HSM Management. 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_, Takeshy; POZO, Hamilton. *Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade*. Revista eletrônica do Prodema- REDE, Fortaleza, v.1, n.1, p.35-54, 2007.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

WERLANG, Patrícia. *O papel do Gestor de Recursos Humanos na construção da Responsabilidade Social Empresarial*. Monografia final do curso de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2002.

YIN, Robert K.. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXO I – Roteiro da entrevista semi-estruturada com gestor de Recursos Humanos**

### **CONCEITO**

1. O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na empresa Beta?

### **PAPÉIS**

2. Qual a política norteadora da responsabilidade socioambiental na Beta?
3. Quais os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas na construção da gestão socioambiental?
4. Quais os papéis desempenhados pelo profissional de RH na construção da gestão socioambiental?

### **CONTRIBUIÇÕES DOS GESTORES E RH**

5. A área de gestão de pessoas possui políticas voltadas à gestão socioambiental? Se sim, quais as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa?
6. Quais as atividades que podem ser AINDA MAIS desenvolvidas pela área de recursos humanos para consolidar a gestão socioambiental na Beta?
7. Quais desafios (dificuldades) encontrados pelos gestores e pelos profissionais de recursos humanos para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa?

### **EMPRESA**

8. Como a empresa envolve os trabalhadores nas ações socioambientais desenvolvidas pela empresa? Voluntário, prêmios, recompensas, bonificações. (Projetos do site Relatório Social? Ou existe um documento que descreve todos os projetos e se podem me fornecer)
9. A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais e ambientais? Como?
10. Quais ações desenvolvidas pela Beta para desenvolver condições de trabalho, saúde e segurança?
11. A Beta direciona suas ações sociais também para os problemas de seus funcionários e dependentes? Se sim, quais?
12. As práticas de responsabilidade socioambiental da Beta são voltadas, em sua maioria para qual público (interno, externo, ambos)?
13. Qual a sua opinião, em relação ao trabalho desenvolvido pelo departamento de recursos humanos em relação à questão socioambiental.
14. O departamento tem tido uma atuação estratégica na atuação socioambiental?
15. Quais as políticas e práticas que contribuem para a gestão socioambiental (ex.: treinamento, avaliação, premiação)?

### **PROCESSOS DUTRA**

#### **Movimentação**

1. No processo de recrutamento realizado na Beta via concurso público são considerados aspectos socioambientais?
2. Como é o processo de recrutamento e seleção dos terceirizados? Onde eles estão alocados (atividades, cargos etc.)

3. Como é o processo de recrutamento e seleção dos estagiários? Onde eles estão alocados (atividades, áreas)?
4. Existe recrutamento interno na Beta (transferência e promoção da pessoa dentro da estrutura organizacional)? O que é valorizado neste processo? São consideradas práticas socioambientais no reconhecimento do funcionário promovido?
5. A Beta aborda a preocupação e postura do profissional com a gestão socioambiental durante o período de integração dos novos funcionários?
6. A preocupação e atuação com o social e o meio ambiente têm sido requisitos na seleção de novos funcionários?
7. Qual a % estabelecido de vagas para portadores de deficiência? Qual a situação atual em relação à lei das cotas?
8. A Beta possui uma preocupação com a recolocação dos colaboradores que saem da empresa? Quais os motivos da saída mais frequentes do profissional da Beta? (é uma decisão da empresa, é devido aposentadoria, é decisão própria do colaborador em mudar de carreira)

### **Desenvolvimento**

9. São realizados treinamentos/desenvolvimento? Que tipos? Qual a periodicidade? São desenvolvidos treinamento voltados para a questão socioambiental?
10. O funcionário recebe treinamento adequado dos riscos causados ao meio ambiente, relacionados as suas atividades?
11. Quais os níveis (gerencial, administrativo, técnico) que são capacitados considerando à gestão socioambiental?
12. São feitas avaliações de desempenho? De que forma? A questão socioambiental é tratada na gestão do desempenho?
13. Os dirigentes organizacionais são orientados a fornecerem feedbacks do desempenho socioambiental dos funcionários?
14. São estabelecidos objetivos sociais e ambientais para funcionários, cuja performance é avaliada como um critério de avaliação de desempenho individual?
15. Qual a média de rotatividade dos colaboradores?
16. Existe um sistema de administração de carreira organizacional?

### **Valorização**

17. Como a valorização/reconhecimento de pessoas é praticada pela empresa? E considerando os aspectos socioambientais?
18. A empresa tem um sistema de remuneração baseada em vantagens e benefícios. Existem esquemas de incentivo e remuneração para as idéias e ações socioambientais?
19. Existe um sistema de recompensas que privilegia os funcionários que atingem satisfatórios níveis de inovação em atividades de redução de desperdício, reuso e reciclagem?
20. A área de Recursos Humanos, atua em programas de qualidade de vida no trabalho. Como isto ocorre? Quem participa? Qual as áreas envolvidas?

## **ANEXO II - Roteiro da entrevista semi-estruturada com gestor de Comunicação**

### **CONCEITO**

16. O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na empresa Beta?

### **PAPÉIS**

17. Qual a política norteadora da responsabilidade socioambiental na Beta?

18. Quais os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas na construção da gestão socioambiental?

19. Quais os papéis desempenhados pelo profissional de RH na construção da gestão socioambiental?

### **CONTRIBUIÇÕES DOS GESTORES E RH**

20. A área de gestão de pessoas possui políticas voltadas à gestão socioambiental? Se sim, quais as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa?

21. Quais as atividades que podem ser AINDA MAIS desenvolvidas pela área de recursos humanos para consolidar a gestão socioambiental na Beta?

22. Quais desafios (dificuldades) encontrados pelos gestores e pelos profissionais de recursos humanos para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa?

### **EMPRESA**

23. Como a empresa envolve os trabalhadores nas ações socioambientais desenvolvidas pela empresa? Voluntário, prêmios, recompensas, bonificações. (Projetos do site Relatório Social? Ou existe um documento que descreve todos os projetos e se podem me fornecer)

24. A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais e ambientais? Como?

25. Quais ações desenvolvidas pela Beta para desenvolver condições de trabalho, saúde e segurança?

26. A Beta direciona suas ações sociais também para os problemas de seus funcionários e dependentes? Se sim, quais?

27. As práticas de responsabilidade socioambiental da Beta são voltadas, em sua maioria para qual público (interno, externo, ambos)?

### **COMUNICAÇÃO**

28. Como é realizada a comunicação na Beta?

29. Qual abordagem/proposta/imagem/mensagem principal usada pela comunicação para tratar os aspectos socioambientais?

30. Quais os canais de comunicação interna usados para veicular a gestão socioambiental?

31. E quais os comunicação externa (comunidade, clientes, fornecedores)?

32. Como você avalia o trabalho desenvolvido pela comunicação? E como tem sido feita a sensibilização em Gestão Socioambiental e em educação socioambiental dos funcionários?

33. E como tem sido feita a sensibilização em Gestão Socioambiental e em educação socioambiental da comunidade, fornecedores?

34. Qual sua opinião sobre o marketing social e ambiental da Beta? Como são divulgados na mídia o trabalho desenvolvido.

## **ANEXO III - Roteiro da entrevista semi-estruturada com gestor de Segurança e Meio Ambiente**

### **CONCEITO**

35. O que você entende por responsabilidade socioambiental empresarial? Como ela ocorre na empresa Beta?

### **PAPÉIS**

36. Qual a política norteadora da responsabilidade socioambiental na Beta?

37. Quais os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas na construção da gestão socioambiental?

38. Quais os papéis desempenhados pelo profissional de RH na construção da gestão socioambiental?

### **CONTRIBUIÇÕES DOS GESTORES E RH**

39. A área de gestão de pessoas possui políticas voltadas à gestão socioambiental? Se sim, quais as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que contribuem com a gestão socioambiental da empresa?

40. Quais as atividades que podem ser AINDA MAIS desenvolvidas pela área de recursos humanos para consolidar a gestão socioambiental na Beta?

41. Quais desafios (dificuldades) encontrados pelos gestores e pelos profissionais de recursos humanos para implantar e implementar a gestão socioambiental corporativa?

### **EMPRESA**

42. Como a empresa envolve os trabalhadores nas ações socioambientais desenvolvidas pela empresa? Voluntário, prêmios, recompensas, bonificações. (Projetos do site Relatório Social? Ou existe um documento que descreve todos os projetos e se podem me fornecer)

43. A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais e ambientais? Como?

44. Quais ações desenvolvidas pela Beta para desenvolver condições de trabalho, saúde e segurança?

45. A Beta direciona suas ações sociais também para os problemas de seus funcionários e dependentes? Se sim, quais?

46. As práticas de responsabilidade socioambiental da Beta são voltadas, em sua maioria para qual público (interno, externo, ambos)?

### **AMBIENTAL**

47. Por que surgiu preocupação com a gestão ambiental na empresa? (consciência ecológica, redução de custos, exigências externas...???)

48. Como você avalia o envolvimento de todos os setores da empresa na busca da qualidade ambiental? De que forma isto ocorre?

49. Quais os setores que possuem maior envolvimento nas questões sociais e ambientais e por quê? (RH, ambiental, florestal)

### **ISO 14000 E SGA**

50. Como a empresa se atualiza com relação às questões ambientais (participa de feiras, associações)?

51. Como a empresa atua para manter a certificação ISO 14001 (gestão ambiental), ISO 9001 (qualidade no seu sistema de gestão da produção) , BSI OHSAS 18001(ao sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional) SA 8000 (responsabilidade social)?

52. A questão ambiental é considerada um custo ou uma fonte de oportunidade para a empresa?  
Relação entre ambiental e econômico.
53. Quando iniciou o processo de implementação do SGA?
54. Quais os passos para a implantação?
55. Quais as vantagens e barreiras para a implementação?
56. Quais são os resíduos do processo produtivo na fábrica?
57. Qual é a estrutura da área de segurança e meio ambiente na empresa?
58. Houve necessidade de adoção de novas tecnologias para a produção visando a qualidade ambiental?
59. Foram adotadas outras ações para implantar práticas ambientalmente corretas, que não necessitaram de novas tecnologias? Quais?
60. Como é a relação com a Fepam?

## ANEXO IV - Questionário Funcionários

### QUESTIONÁRIO

**Prezado Senhor(a)**

Sou formanda em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, e estou realizando uma pesquisa sobre a atuação da Beta a respeito da questão socioambiental.

Sua participação ao responder este questionário é de suma importância.

Os dados são sigilosos e de uso exclusivo da presente pesquisa.

Desde já agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Fernanda Ottonelli Rossato – Aluna do curso de graduação da UFRGS.

Email: ferottonelli@yahoo.com.br

#### Um estudo sobre a gestão de pessoas na construção da responsabilidade socioambiental: papéis e processos

#### DADOS PESSOAIS:

##### 1. Gênero:

- Masculino                       Feminino

##### 2. Idade:

- menos de 20 anos;               de 26 a 30 anos;               de 36 a 40 anos;               mais de 45 anos;  
 de 20 a 25 anos;               de 31 a 35 anos;               de 41 a 45 anos;

##### 3. Nível de escolaridade:

- 1º grau incompleto;               2º grau incompleto;               Superior incompleto               Pós-graduação andamento  
 1º grau completo;               2º grau completo;               Superior completo               Pós-graduação compl.

4. Cargo: \_\_\_\_\_

##### 5. Sobre as questões a seguir, assinale a alternativa que você acredita ser a mais correta em relação a Beta.

	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1. A Beta divulga internamente o balanço social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A Beta divulga aos funcionários, de forma satisfatória, suas ações socioambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A Beta estimula o envolvimento de funcionários em projetos ambientais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A Beta trata a responsabilidade socioambiental como uma preocupação atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6. A Beta desenvolve campanhas e realiza pesquisas a fim de assegurar melhores condições de trabalho, saúde e segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A Beta direciona suas ações sociais também para os problemas de seus funcionários e dependentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Seu gestor é um profissional comprometido com a gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A equipe onde você trabalha é comprometida com a gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A área de RH possui políticas voltadas à gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. O profissional de RH é comprometido com a gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A Beta promove capacitação voltada à gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Já participei de treinamento vinculado a questão socioambiental desenvolvido pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A Beta dá treinamento adequado aos seus funcionários para conhecerem todos os riscos com o meio ambiente, relacionados as suas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A Beta aborda a preocupação socioambiental durante o período de integração dos novos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. A Beta procura “continuamente” novas formas e tecnologias (equipamentos) “mais eficientes” para reduzir os efluentes líquidos, sólidos e aéreos ou os riscos à natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. A Beta causa danos ao meio ambiente, devido seu processo produtivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Já participei/participo de programas socioambientais desenvolvidos pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. No processo seletivo, houve alguma pergunta considerando aspectos socioambientais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Na empresa existem esquemas de incentivo e remuneração para as idéias e ações socioambientais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Devido a práticas e ações socioambientais desenvolvidas pela Beta, o funcionário sente-se mais valorizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A Beta estabelece procedimentos para valorização/reconhecimento dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. A avaliação de desempenho contempla alguma questão sobre gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A área de Recursos Humanos, atua em programas de qualidade de vida no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Em relação ao meio ambiente, os seus superiores hierárquicos agem de acordo com a filosofia organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Os seus superiores hierárquicos sempre dão prioridade aos cuidados relacionados ao meio ambiente em relação à produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. As práticas socioambientais da empresa proporcionam que o funcionário adote uma postura responsável fora da empresa (casa, clube, escola,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A questão socioambiental não é uma responsabilidade de todos na Beta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Eu me considero altamente comprometido com a gestão socioambiental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**1. As práticas de responsabilidade socioambiental da Beta são voltadas, em sua maioria**

- Público interno (funcionários e dependentes).
- Público externo (comunidade).
- Público interno e externo.

**2. Com relação ao trabalho desenvolvido pelo departamento de recursos humanos em relação à questão socioambiental, você diria que o departamento:**

- tem tido uma atuação estratégica na atuação socioambiental.
- tem políticas e práticas que contribuem para a gestão socioambiental (ex.: treinamento, avaliação, premiação)
- tem atuado advogando a favor dos funcionários, tratando de seus problemas, preocupações e necessidades.
- tem sido um agente de mudança na Beta, trabalhando na busca da inovação e renovação.

**3. Referente ao sistema de VANTAGENS oferecido pela Beta, marque conforme o seu nível de satisfação (1- maior satisfação ao 5- menor satisfação)**

	Maior satisfação				Menor satisfação
30. Adicional de periculosidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Participação nos lucros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Adicional por tempo de serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Gratificação de férias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Atuar em regime de turno ininterrupto de revezamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Referente ao sistema de BENEFÍCIOS oferecido pela Beta, marque conforme o seu nível de satisfação (1- maior satisfação ao 5- menor satisfação)**

	Maior satisfação				Menor satisfação
35. Auxílio-creche ou auxílio-acompanhante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Assistência escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Complementação educacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Assistência médica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Assistência odontológica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Assistência psicológica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Assistência hospitalar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Alimentação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Transporte, dentro das linhas disponibilizadas pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não
Você participa de algum trabalho voluntário relacionado aos programas da Beta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você participa de algum trabalho voluntário fora da sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sua visão a Beta é uma organização cidadã, ou seja, atua de forma ética e responsável perante seus funcionários?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sua visão a Beta é uma organização cidadã, ou seja, atua de forma ética e responsável perante a comunidade onde está inserida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Qual sua opinião sobre a gestão socioambiental na Beta? E como o Recursos Humanos pode contribuir para melhorá-la ainda mais?**

## CURRICULUM VITAE

### DADOS PESSOAIS:

---

**Data de nascimento:** 01/04/1984

**E-mail:** [ferottonelli@yahoo.com.br](mailto:ferottonelli@yahoo.com.br)

### FORMAÇÃO ACADÊMICA

---

- Curso de Graduação (em andamento)
  - Instituição: UFRGS - Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul.
  - Curso: Administração – ênfase Recursos Humanos.
- Intercâmbio Universitário
  - Instituição: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
  - Período: 2007/2.
  - Programa de Bolsas Luso-Brasileiras Santander Universidades.
- Formação em Técnico em Informática

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

---

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS*

**Áreas de atuação:** Pesquisa

**Período em atividade na empresa:** Agosto de 2008 - atualmente

**Cargo:** Bolsista de Iniciação Científica – BIC/UFRGS

**Orientadora:** Profª Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Projeto:** “A atuação do Gestor de Pessoas e dos Profissionais de Recursos Humanos na construção da gestão socioambiental: potencialidades e desafios voltados à sustentabilidade corporativa”.

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS*

**Áreas de atuação:** Pesquisa

**Período em atividade na empresa:** Novembro de 2006 à Junho de 2007.

**Cargo:** Bolsista de Iniciação Científica – PIBIC/CNPq

**Orientadora:** Profª Dra. Edi Madalena Fracasso

**Projeto:** “Empreendedorismo e Inovação”

*Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ*

**Áreas de atuação:** Pesquisa

**Período em atividade na empresa:** Agosto de 2004 à Julho de 2005.

**Cargo:** Bolsista de Iniciação Científica – PIBIC/UNIJUÍ

**Orientadora:** Profª Dra. Enise Barth Teixeira

**Projeto:** “Educação Continuada no Contexto Organizacional: análise de experiências em organizações de diferentes setores produtivos do Noroeste do Estado do RS”

*Instituto Nacional de Seguro Social – INSS, Ijuí/RS*

**Área de atuação:** Setor de Benefícios

**Período das atividades na empresa:** Julho de 2003 à Maio de 2004.

**Cargo:** Auxiliar Administrativo

Empresa: Escritório Despachante Pizutti, Ijuí/RS

**Áreas de atuação:** Financeira

**Período das atividades na empresa:** Março de 2002 à Março de 2003.

**Cargo:** Assistente Administrativo - Financeiro

Empresa: Leilões Bronzatto, Ijuí/RS.

**Áreas de atuação:** Administrativa

**Período das atividades na empresa:** Agosto de 2001 à Fevereiro de 2002.

**Cargo:** Auxiliar Administrativo

## QUALIFICAÇÕES:

---

- Informática
  - Conhecimentos avançados: Windows, Word, Internet, Power Point, Outlook, Excel;
  - Conhecimentos básicos: Access, Corel Draw, Delphi, estrutura de banco de dados e outros diversos softwares;
  - Conhecimento em Montagem e Manutenção de Microcomputadores.
- Inglês em nível intermediário;
- Espanhol e italiano em nível básico;

**HISTÓRICO ESCOLAR**

<b>HISTÓRICO ESCOLAR</b>					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2008/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	-	Matriculado	4
2008/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	B	-	Cancelado	4
2008/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2008/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2008/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2008/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2008/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2008/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2007/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	-	Desligado	4
2007/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	-	Desligado	4
2007/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	-	Desligado	4
2007/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	-	Desligado	4
2007/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2007/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	A	Aprovado	6
2007/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	A	Aprovado	4
2007/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	A	Aprovado	4
2007/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2006/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	A	Aprovado	4
2006/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	B	Aprovado	4
2006/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2006/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	A	Aprovado	4
2006/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	A	Aprovado	4
2006/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2006/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	B	Aprovado	4
2006/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	A	Aprovado	4
2006/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2006/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	A	Aprovado	4
2006/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	A	Aprovado	4
2005/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	B	Aprovado	4
2005/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	A	Aprovado	6
2005/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	K	A	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	A	Aprovado	4

2005/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	B	A	Aprovado	4
ATIVIDADES LIBERADAS					
Ano Semestre	Atividade de Ensino			Considera Créditos	Créditos
2006/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)			Sim	4
2006/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)			Sim	4
2006/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)			Sim	4
2006/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)			Sim	4
2006/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)			Sim	4
2006/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)			Sim	4
2006/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)			Sim	4
2006/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)			Sim	4
2006/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)			Sim	4
2006/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)			Sim	4
2006/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)			Sim	4
2006/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)			Sim	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)			Sim	4
2006/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)			Sim	4
2008/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)			Sim	4