

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

MARIÂNGELA KRETZER MARTINS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA BRASILEIRA DE
CORREIOS E TELEGRÁFOS DIRETORIA REGIONAL DE SANTA
CATARINA: um estudo do clima organizacional e do balanço social
na percepção dos *stakeholders* internos**

**Biguaçu
Agosto/2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

MARIÂNGELA KRETZER MARTINS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA BRASILEIRA DE
CORREIOS E TELEGRÁFOS DIRETORIA REGIONAL DE SANTA
CATARINA: um estudo do clima organizacional e do balanço social
na percepção dos *stakeholders* internos**

Dissertação apresentada como requisito final
para a obtenção do título de mestre em
Administração na Universidade do Vale do
Itajaí.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elaine Ferreira

**Biguaçu
Agosto/2007**

M386r Martins, Mariângela Kretzer

Responsabilidade social na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de Santa Catarina : um estudo do clima organizacional e do balanço social na percepção dos *stakeholders* internos / Mariângela Kretzer Martins ; orientadora Elaine Ferreira. – Biguaçu, 2007.

215 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu, Curso Mestrado Acadêmico em Administração, 2007.

Inclui bibliografia

1. Empresa Brasileira de Correios e telégrafos, SC – Administração.
2. Responsabilidade social da empresa. 3. Balanço social. 4. Clima organizacional. 5. Percepção dos *stakeholders* internos. I. Ferreira, Elaine.
II. Universidade do Vale do Itajaí. Centro de Educação Biguaçu, Curso Mestrado Acadêmico em Administração. III. Título.

CDU: 65

Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

MARIÂNGELA KRETZER MARTINS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E
TELEGRÁFOS DIIRETORIA REGIONAL DE SANTA CATARINA: um estudo do
clima organizacional e do balanço social na percepção dos *stakeholders*
internos**

Esta dissertação foi julgada adequada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovado pelo Curso Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

Área de concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 15 de agosto de 2007.

Prof.^a Dr.^a Elaine Ferreira
UNIVALI – CE Biguaçu
Orientadora

Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira

Prof.^a Dr.^a Maria José Barbosa de Souza

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Prof.^a Dr.^a Christine Kleinubing Godoi, por ter acreditado na minha proposta de projeto. No decorrer do mestrado, à Prof.^a Dr.^a Lucila Maria de Souza Campos, que me incentivou, e aos professores que buscaram não apenas transmitir conhecimento, mas acrescentar algo mais. Enfim, a todos os professores do mestrado que contribuíram para o meu crescimento.

A jornada foi difícil, mas sem o apoio dos amigos Marlene Fernandes e Jucelino Ferraz não teria vencido. Eles se mostraram verdadeiros amigos. A vocês um abraço especial.

A trajetória do processo de elaboração da dissertação foi muito difícil, com momentos de profundo desânimo, pois não conseguia encontrar respostas para os meus questionamentos. Era como se eu estivesse no labirinto, com ponto de chegada, mas sem rumo certo. Mas continuei a caminhada com o objetivo de atingir minha meta, de realizar uma boa dissertação.

Houve muitos momentos de dúvidas e de impasses, mas com a ajuda das colegas Geraci Pacheco de Souza e Ana Lúcia Meira da Veiga Galvão consegui resolvê-los. Nesse caminho, o Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli teve uma participação especial, pois conseguiu direcionar minha trajetória.

Em toda esta caminhada esteve presente a Prof.^a Dr.^a Elaine Ferreira, minha orientadora, a quem quero agradecer pelo incentivo e dedicação.

Ao Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira e à Prof.^a Dr.^a Maria José Barbosa de Souza, pelas contribuições que enriqueceram minha dissertação.

E, por último, o meu agradecimento especial para meus filhos, Annelize, Elaine e Lucas, e meu neto, Eduardo, que me apoiaram nesta caminhada, com algumas reclamações é claro. E não poderia deixar de agradecer ao meu companheiro, amigo, que além de me compreender, acalantar e confortar nos momentos difíceis, foi também o meu motorista e carregador de livros. Ao meu amor, Mário César Martins, o meu carinho especial.

RESUMO

A Responsabilidade Social é um novo aspecto que deve estar inserido entre os objetivos e estratégias das organizações. Nos processos de avaliação empresarial, verifica-se que, além da análise econômico-financeira, existe por parte de algumas organizações a preocupação com os efeitos sociais de suas estratégias. Entretanto, mensurar a Responsabilidade Social tem sido um desafio enfrentado pelas organizações pela complexidade do tema e diversidade de ações realizadas. Entre os indicadores disponíveis, o Balanço Social é um instrumento que permite mensurar o desempenho da organização na área social, assim como a pesquisa de Clima Organizacional. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a Responsabilidade Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) a partir dos indicadores sociais internos. A pesquisa, classificada como exploratório-descritiva, teve como estratégia um estudo de caso. A coleta dos dados deu-se em fontes secundárias – balanços sociais da ECT, pesquisa de clima e pesquisa de satisfação sobre os benefícios da empresa – e em fontes primárias – entrevistas com *stakeholders* internos da DR/SC. Os dados coletados foram trabalhados na seguinte ordem: a) estudo dos balanços sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações dos anos de 2004 e 2005; b) análise das pesquisas de Clima Organizacional da DR/SC dos anos de 2004 e 2005; c) cruzamento dos dados dos balanços sociais da ECT e das pesquisas de Clima Organizacional da DR/SC; d) estudo da pesquisa de satisfação de benefícios da DR/SC de 2006; e e) análise dos discursos dos entrevistados. Foram estabelecidos critérios de análise baseados nos indicadores sociais internos do modelo de Balanço Social IBASE. Analisou-se a correlação dos investimentos *per capita* dos balanços sociais da ECT com os do setor de telecomunicações, além da correlação dos investimentos dos balanços da ECT com o índice de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional, utilizando a teoria de correlação linear de Pearson. Ao final, fez-se uma triangulação de dados da pesquisa, com os resultados das entrevistas. As conclusões deste estudo resultaram na identificação da percepção do público interno da DR/SC, revelando uma satisfação positiva em alguns indicadores pesquisados e focos de insatisfação naqueles relacionados às condições de trabalho, educação e desenvolvimento profissional, e remuneração. Ficou evidenciado que, apesar de a ECT demonstrar em seus balanços sociais a manutenção dos investimentos nos indicadores sociais internos, as pesquisas de Clima Organizacional e de satisfação com os benefícios, bem como as entrevistas realizadas mostraram que os *stakeholders* internos percebem as distorções entre discurso e prática da empresa.

Palavras-chave: Balanço social. Clima Organizacional. Percepção dos *stakeholders* internos. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

ABSTRACT

Social responsibility is a new aspect that must be included among the objectives and strategies of organizations. In the processes of company evaluation, it is seen that beyond the economic and financial aspects, some organizations are also concerned with the social effects of their strategies. However, measuring social responsibility has been a challenge facing organizations, due to the complexity of the subject and diversity of the actions involved. Among the available indicators, the Social Responsibility Disclosure in the Annual Report is a tool that enables us to measure the performance of the organization in the social area, and to study the organizational climate. Thus, the general objective of this work was to analyze the Social Responsibility of the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) in relation to the internal social indicators. It is classified as an exploratory and descriptive study, with the strategy of case study. The data was collected from secondary sources: Social Responsibility Disclosure of ECT, climate research, and satisfaction research on the benefits of the company; and from primary sources: Interviews with internal stakeholders of the DR/SC (Regional Directors of Santa Catarina). The data collected was analyzed in the following order: a) a study of the Social Responsibility Disclosure of ECT and the telecommunications sector, for the years of 2004 and 2005; b) research analysis on the organizational climate of the DR/SC for the years 2004 and 2005; c) cross-referencing of the data from the Social Responsibility Disclosure of ECT and the research on organizational climate of the DR/SC; d) study of the research on satisfaction in relation to the benefits of the DR/SC for 2006; and e) analysis of the responses given by the interviewees. The criteria for analysis were established, based on the internal social indicators of the IBASE model of Social Responsibility Disclosure. The correlation was analyzed, between investments per capita of the Social Responsibility Disclosure of ECT, and those of the Telecommunications sector in general, and also the correlation between investments of the Social Responsibility Disclosure of ECT and the favorability index obtained in the research on organizational climate, using Pearson's theory of linear correlation. At the end, all the research data was cross-checked against the results of the interviews. The conclusions of this study resulted in the identification of the perception of the internal public of the DR/SC, revealing a positive level of satisfaction with some of the indicators studied, but with areas of dissatisfaction related to the working conditions, education and professional development, and remuneration. It was also demonstrated that although the ECT demonstrates in its Social Responsibility Disclosure the maintenance of the investments in the internal social indicators, research on organizational climate and satisfaction with the benefits, as well as the internal interviews carried out, demonstrate that the internal stakeholders perceive a discrepancy between the discourse and the actual practice of the company.

Keywords: Social Responsibility Disclosure. Organizational climate. Perceptions of internal stakeholders. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

LISTA DE SIGLAS

Anpad	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
Ceres	Coalition of Environmentally Responsible Economies
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
Deret	Departamento Relações do Trabalho
Dersin	Departamento de Relações Sindicais
DR/SC	Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
DVA	Demonstração de Valor Adicionado
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Ethos	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
FGV	Faculdade Getúlio Vargas
Fides	Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
Fipecafi	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GRI	Global Reporting Initiative
Ibase	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Isea	Institute of Social and Ethical Accountability
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIB	Produto Interno Bruto
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
REOP	Região Operacional dos Correios
Sesi	Serviço Social da Indústria

Unep

Programa Ambiental das Nações Unidas

Unipac

Union Internationale Chrétienne de Dirigeantes d'Entreprise

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de stakeholder.....	27
Quadro 2 – Relação de dependência dos stakeholders.....	29
Quadro 3 – Enfoque do Balanço Social em alguns países.....	42
Quadro 4 – Pontos negativos dos Balanços Sociais brasileiros.....	45
Quadro 5 – Falta de qualidade das informações nos Balanços Sociais.....	47
Quadro 6 – Influências espaço-temporais passado e presente.....	53
Quadro 7 – Influências futuras favoráveis e desfavoráveis.....	53
Quadro 8 – Falhas balanço social.....	55
Quadro 9 – Modelos de pesquisa de Clima Organizacional.....	66
Quadro 10 – Responsabilidade Social interna.....	69
Quadro 11 – Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados.....	78
Quadro 12 – Variáveis selecionadas do modelo Ibase e utilizadas na análise da Responsabilidade Social da ECT.....	83
Quadro 13 – Fatores e itens selecionados do questionário da pesquisa de Clima Organizacional.....	84
Quadro 14 – Relação entre Balanço Social e Clima Organizacional.....	85
Quadro 15 – Modelo do instrumento de pesquisa de satisfação sobre benefícios.....	89
Quadro 16 – Lançamento de novos produtos e acontecimentos da ECT	93
Quadro 17 – Lançamento de novos produtos e acontecimentos da ECT	94
Quadro 18 – Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania – Público Interno....	113
Quadro 19 – Análise do Balanço Social	115
Quadro 20 – Agrupamento das sugestões apresentadas.....	135
Quadro 21 – Lotação dos entrevistados	139
Quadro 22 – Indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e do Setor de Telecomunicações.....	153
Quadro 23 – Correlação entre Setor de Telecomunicações e ECT.....	154
Quadro 24 – Correlação (%) favorabilidade x (%) investimento da ECT/DR/SC.....	155
Quadro 25 – Perfis dos entrevistados.....	156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A coalizão de interesses para a empresa.....	30
Figura 2 – Influências favoráveis e desfavoráveis.....	54

LISTA DE FIGURAS

Tabela 1 – Composição do quadro de pessoal ECT/DR/SC.....	95
Tabela 2 – Performance da responsabilidade social (RS) da ECT/DR/SC.....	100
Tabela 3 – Valores dos investimentos nos indicadores sociais internos.....	109
Tabela 4 – Relação dos indicadores do corpo funcional	112
Tabela 5 – Valores dos investimentos nos indicadores sociais internos	118
Tabela 6 – Participantes da pesquisa de Clima Organizacional 2004 – ECT/DR/SC.....	122
Tabela 7 – Resultado da pesquisa de Clima Organizacional por fator – 2004.....	122
Tabela 8 – Participantes da pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC.....	125
Tabela 9 – Questionários da pesquisa de Clima Organizacional	126
Tabela 10 – Resultado da pesquisa de Clima Organizacional 2005 por fator.....	127
Tabela 11 – Critério geral de interpretação dos resultados.....	128
Tabela 12 – Correlação da favorabilidade versus investimento.....	129
Tabela 13 – Correlação entre Setor e ECT (x R\$ 1.000,00).....	131
Tabela 14 – Resultado da pesquisa de satisfação dos benefícios – ECT/DR/SC.....	132
Tabela 15 – Resumo dos resultados da pesquisa de satisfação dos benefícios.....	133
Tabela 16 – Cargos dos entrevistados.....	137
Tabela 17 – Distribuição da amostra por sexo.....	138
Tabela 18 – Entrevistados por faixa etária.....	138
Tabela 19 – Entrevistados por tempo de serviço.....	138
Tabela 20 – Pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC.....	153

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização do Tema e Problema.....	16
1.2 Justificativa do Estudo.....	19
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Estrutura do Trabalho.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Responsabilidade Social.....	23
2.1.1 Stakeholders e sua influência na Responsabilidade Social.....	26
2.1.2 Influência dos stakeholders.....	28
2.2 Diretrizes de Responsabilidade Social.....	32
2.2.1 Global Reporting Initiative.....	34
2.2.2 Indicadores Hopkins.....	35
2.3 Balanço Social.....	36
2.3.1 Conceito.....	38
2.3.2 Origem e evolução dos estudos do Balanço Social no mundo.....	40
2.3.3 Origem e evolução Balanço Social no Brasil.....	42
2.3.3.1 Estudos realizados no Brasil.....	44
2.3.4 Estrutura e indicadores.....	51
2.3.4.1 Indicadores internos e externos.....	54
2.3.5 Principais modelos.....	56
2.3.5.1 Demonstração do Valor Adicionado.....	56
2.3.5.2 Modelo Ibase.....	58
2.3.5.3 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.....	62
2.4 Clima Organizacional.....	65
2.4.1 Modelos de estudo de Clima Organizacional.....	66
2.4.2 Interface entre Clima Organizacional e qualidade de vida trabalho.....	68
3 METODOLOGIA.....	73
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	74
3.1.1 Universo da pesquisa.....	77

3.1.2 Design da Pesquisa.....	78
3.2 Coleta de Dados.....	79
3.2.1 Coleta de dados primários	79
3.2.2 Coleta de dados secundários.....	81
3.2.2.1 Variáveis de análise do balanço social e da pesquisa de Clima Organizacional	82
3.2.2.2 Tratamento estatístico dos dados do Balanço Social versus Clima Organizacional.....	85
3.2.2.3 Coleta de dados da pesquisa de satisfação sobre benefícios oferecidos pela ECT.....	88
4 DESCRIÇÃO, APRESENTAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	91
4.1 Contextualização da Instituição.....	91
4.1.1 Contextualização da Diretoria Regional de Santa Catarina.....	94
4.1.2 Ações sociais desempenhadas pela Empresa.....	96
4.1.3 Ações desenvolvidas para os stakeholders internos	97
4.1.4 Auto-avaliação da Responsabilidade Social da ECT/DR/SC.....	99
4.2 Programa de qualidade e os prêmios ECT/DR/SC.....	102
4.2.1 Benefícios oferecidos aos stakeholders internos.....	104
4.3 Análise dos dados.....	108
4.3.1 Análise dos Balanços Sociais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	109
4.3.1.1 Análise das informações quanto ao exercício da cidadania empresarial.....	112
4.3.2 Análise do Balanço Social das telecomunicações	116
4.3.3 Análise das pesquisas de Clima Organizacional.....	119
4.3.3.1 Pesquisa 2004.....	120
4.3.3.1.1 Remuneração e desenvolvimento.....	123
4.3.3.1.2 Ambiente físico, condições de trabalho e benefícios.....	124
4.3.3.1.3 Integração entre empregado e empresa, uniforme e equipamento de proteção.....	124
4.3.3.2 Pesquisa 2005.....	125
4.3.4 Análise estatística – cruzamento entre dados do Balanço Social e pesquisa de Clima Organizacional da ECT.....	128
4.3.4.1 Análise da Correlação Linear de Pearson.....	129
4.3.5 Análise dos dados pesquisa de satisfação sobre benefícios.....	132
4.3.6 Análise dos dados primários.....	137
4.3.6.1 Perfil dos stakeholders entrevistados.....	137
4.3.6.2 Resultados das entrevistas.....	140
4.3.6.2.1 Benefícios.....	140
4.3.6.2.2 Remuneração.....	142
4.3.6.2.3 Saúde.....	143
4.3.6.2.4 Condições de trabalho.....	145
4.3.6.2.5 Educação e desenvolvimento profissional.....	149

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

As organizações inicialmente estavam voltadas para o seu ambiente interno e preocupadas com a produção em massa. Com o passar do tempo surgiu a necessidade de voltarem-se para o ambiente externo, mais especificamente aos seus acionistas. Entretanto, a dinâmica econômica e social não permitiu que as empresas ficassem presas a ambientes distintos, criando assim uma interdependência de diversos ambientes e fatores, que passaram a influenciar e impactar no processo de decisão empresarial. Tal processo engloba diferentes públicos – clientes, empregados, fornecedores, concorrentes, governantes, sociedade e acionistas, chamados de *stakeholders* –, com os quais as empresas mantêm uma relação de interdependência (GIBSON, 2000).

Assim, a base da sustentação das organizações está na apresentação de práticas de Responsabilidade Social com os objetivos de minimizar impactos de suas atividades e, sobretudo, de multiplicar benefícios para seus *stakeholders*. Nessa linha de pensamento, Carvalho (2000) advoga que a função de reduzir os impactos sociais advindos da atuação organizacional deve ser atribuída ao planejamento estratégico de qualquer empresa.

Ashley (2002) afirma que a Responsabilidade Social pode ser definida como um compromisso da organização com a sociedade, no sentido de prestação de contas, pois as organizações assumem obrigações além das estabelecidas por lei. Nesse conceito amplo de Responsabilidade Social, Oliveira (2002) refere-se à ética como princípio balizador das ações e relações com os *stakeholders*. Ressaltando-se que a mudança de atitude na perspectiva da gestão empresarial tem como foco a responsabilidade das relações e a geração de valor para todos os envolvidos, o processo de gestão responsável vem se transformando em vantagem das organizações diante de seus concorrentes.

Nessa nova dinâmica crescem as exigências pela reformulação da cultura e da filosofia que orientam as ações institucionais. A sociedade, nesse processo, mais consciente e conhecedora de seus direitos, exige das empresas uma nova postura no desenvolvimento de seus negócios e no relacionamento com o meio de atuação. Assim, as organizações buscam vincular o conceito e a imagem delas à noção de Responsabilidade Social, resgatando os princípios éticos e morais, e transformando-os em estratégicos.

Sob a perspectiva da qualidade dos relacionamentos das empresas com seus *stakeholders*, a relação torna-se interdependente, pois as empresas necessitam ter um comportamento ético e socialmente responsável com vistas ao reconhecimento e respeito desses públicos. Por outro lado, os *stakeholders* podem exercer influências nas organizações em função dos impactos que podem ser causados pelas atividades por elas desenvolvidas.

Sendo assim, os objetivos organizacionais deixam de ser apenas financeiros, para atingir outras dimensões. Dessa forma, a busca da qualidade das relações e da sustentabilidade econômica, social e ambiental está inserida numa dimensão denominada Responsabilidade Social, que vai além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade e que significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações com seus *stakeholders*. Na visão de Megginson *et al.*(1998), a Responsabilidade Social é uma obrigação das organizações, no sentido de estabelecerem diretrizes e de tomar decisões e ações de acordo com os valores e objetivos da sociedade.

Ante a evolução dos princípios éticos das empresas, principalmente pela nova postura dos consumidores, as empresas buscam ferramentas, como o Balanço Social, capazes de oferecer transparência e credibilidade aos seus *stakeholders*, os quais, conforme Freeman (1984, p. 48), são “os públicos que afetam ou são afetados pelos objetivos organizacionais.” Em contrapartida, os *stakeholders* estão em busca de informações sobre as empresas, e como o Balanço Social é um meio de divulgação das relações da organização, no âmbito social, com os seus diversos parceiros, cada vez mais as organizações, sejam elas de caráter privado ou público, têm se utilizado dessa ferramenta para apresentar as ações desenvolvidas.

Sendo os *stakeholders* impactados pelos efeitos provocados pelas organizações, os quais nem sempre são benéficos, a divulgação de informações sociais pelas empresas permite que eles avaliem as contribuições das ações organizacionais na sociedade.

Embora as informações relatadas no Balanço Social forneçam subsídios aos *stakeholders* na avaliação da Responsabilidade Social das empresas, essa ferramenta apresenta somente os pontos e ações organizacionais com reflexo positivo na sociedade, deixando de lado os pontos negativos, o que pode refletir uma falsa realidade na busca da legitimidade diante dos *stakeholders*. Esse fato ocorre pela ausência de um modelo padrão de Balanço Social e pela falta de obrigatoriedade legal de sua confecção para todas as empresas economicamente ativas, o que é constatado por meio dos diversos estudos realizados no Brasil, conforme apontam Koerich (2003), Oliveira (2005), Paiva (2002), Pinto e Ribeiro (2005), Siqueira e Vidal (2002) e Ventura (2005).

Entretanto, para Roberts (1998), a obrigatoriedade e a padronização dos Balanços Sociais ocorrerão quando os *stakeholders* estiverem conscientes e com poder para influenciar na decisão pela obrigatoriedade da referida ferramenta. O Balanço Social, que surgiu como um instrumento de divulgação das informações sociais desenvolvidas pelas empresas, tem o objetivo de ser uma ferramenta de informação de mão dupla, tanto para a empresa como para seus *stakeholders*. Então pontuar alguns questionamentos. Os *stakeholders* têm de fato consciência de seu poder influenciador? Eles têm utilizado o Balanço Social como um demonstrativo social que requerer análise e crítica? Ou apenas como mero documento inquestionável? As informações apresentadas são auditadas? O Balanço Social está disseminado nas organizações como instrumento de conexão entre empresa e *stakeholders*?

Diante desses questionamentos, surge a seguinte questão: como os *stakeholders* internos da Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios (ECT/DR/SC) percebem as ações de Responsabilidade Social divulgadas no Balanço Social?

Nessa linha de raciocínio, abordar o Balanço Social e a pesquisa de Clima Organizacional como ferramentas capazes de apresentar a conexão entre a

Responsabilidade Social e o relacionamento com os *stakeholders* permite obter uma avaliação da realidade empresarial.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O Balanço Social é um dos instrumentos que permite mensurar as ações sociais desenvolvidas pelas organizações e, percebe-se, tem se aprimorado ao longo das últimas décadas. No Brasil há muitos estudos que discutem os modelos e as informações apresentados, com o intuito de aprimorá-los e padronizá-los, os quais são apresentados no decorrer deste estudo. Entretanto, poucos são os estudos no Brasil voltados para uma análise da interface do Balanço Social com o público para o qual ele se destina.

A identificação da percepção dos *stakeholders* internos com relação ao Balanço Social busca constatar o discurso da prática, pois o que se percebe nos balanços é a apresentação de ações desenvolvidas pelas organizações sem o *feedback* dos envolvidos. Além disso, tais ações são quantificadas e apresentadas no Balanço Social de forma sucinta, com valores expressivos, mas que necessitam de uma análise mais detalhada sob o ponto de vista de seus *stakeholders*.

Para a academia, a relevância está em buscar a interação entre os conceitos teóricos e a experiência prática, além de levantar os modelos de Balanço Social existentes. Este trabalho, à luz do referencial teórico dos modelos estudados, trata-se de uma abordagem da Responsabilidade Social sob o ponto de vista dos *stakeholders* internos. Outro aspecto relevante é a apresentação da interface entre o Balanço Social e a pesquisa de Clima Organizacional.

A originalidade do presente estudo está atrelada a três aspectos: primeiro, quanto à forma de análise do Balanço Social e da pesquisa de Clima Organizacional; segundo, ao ser construído a partir da realidade de uma empresa pública de economia mista, quanto à forma como foi contextualizada; e terceiro, por contemplar no processo de análise do Balanço Social a participação do público interno.

Com relação à contextualização do estudo, vale a pena destacar que, apesar de a Responsabilidade Social ser um conceito sistêmico, ela não tem sido abordada dentro desse contexto em estudos anteriores, sendo, portanto, destacada a originalidade deste trabalho ao abordá-la de forma integrada quando se utilizou a análise dos indicadores sociais internos, as pesquisas de Clima Organizacional e de satisfação com os benefícios. No que diz respeito à percepção dos *stakeholders* internos, representa para a organização a possibilidade de identificar em que etapa do caminho evolutivo da Responsabilidade Social ela se encontra, como também de abordar a questão do discurso da prática das atividades de Responsabilidade Social.

A importância do tema decorre do fato de ser observado empiricamente o crescente avanço das ações de Responsabilidade Social. Entretanto, o tema da Responsabilidade Social corporativa carece de um maior aparato teórico para dar suporte ao processo de divulgação e consolidação do Balanço Social e da própria Responsabilidade Social. Buscando preencher essa lacuna, o presente estudo visa apresentar alguns elementos conceituais e estabelecer relações com o estudo de caso analisado.

Diante desse contexto, o presente trabalho se justifica pelo fato de buscar a conexão entre Balanço Social e a sua utilização, as razões de sua apresentação e os seus impactos, tendo em vista que as publicações sobre essa ferramenta enfocam o lado contábil, sem ater-se à visão dos *stakeholders*. Assim, estudar o Balanço Social sob esse enfoque poderá contribuir para o aperfeiçoamento dos modelos existentes, além de despertar o senso crítico dos *stakeholders* e de promover a divulgação do Balanço Social como uma ferramenta a sua disposição, para que possam exercer suas influências. O tema a ser estudado é atual e de relevância social, uma vez que, através dele, é dado aos *stakeholders* o direito do exercício da cidadania. A exemplo disso, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) realiza consulta pública com a participação de qualquer cidadão, com o objetivo de averiguar a veracidade das práticas internas e externas das empresas concorrentes ao Selo Balanço Social Ibase/Betinho.

Com o propósito de responder a essas questões foram estabelecidos os objetivos a seguir.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar a Responsabilidade Social da Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) com relação aos indicadores sociais internos do Balanço Social.

1.3.2 Objetivos específicos

- analisar os Balanços Sociais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e do Setor de Telecomunicações no Brasil, com referência aos indicadores sociais internos dos anos de 2004 e 2005;
- analisar os resultados da pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC referentes aos exercícios de 2004 e 2005;
- verificar a relação entre os indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e os indicadores da pesquisa de Clima Organizacional (ECT/DR/SC);
- analisar a pesquisa de satisfação sobre benefícios sociais na ECT/DR/SC; e
- identificar a percepção dos *stakeholders* internos (empregados) ECT/DR/SC sobre as ações desenvolvidas para esse público, conforme indicadores internos do Balanço Social.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Considerando os objetivos estabelecidos, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é um capítulo introdutório, que apresenta a proposta de problema, sua contextualização e formulação.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica: os conceitos de Responsabilidade Social e de *stakeholders*, além da origem e da evolução dos estudos sobre Balanço Social. Dentro desse contexto, foram analisados os pressupostos básicos que permeiam o conceito de Clima Organizacional, realizando-se um paralelo no que se refere à Responsabilidade Social.

No capítulo seguinte o referencial metodológico que direciona os procedimentos aplicados na pesquisa é abordado.

No quarto capítulo é descrito o estudo de caso, no qual constam informações sobre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), assim como as análises de dados e os resultados obtidos com a pesquisa.

No quinto capítulo as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros são relatadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem por objetivo apresentar os principais conceitos utilizados na pesquisa, entre eles Responsabilidade Social, *stakeholders*, Clima Organizacional e Balanço Social, além de apresentar a origem, a evolução e os estudos realizados sobre o Balanço Social no Brasil. Esses conceitos compõem o embasamento teórico que direciona o presente estudo.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social, desde a década de 1970, começa a deixar de ser uma questão de filantropia para tornar-se parte dos objetivos estratégicos das organizações. A filantropia bastava como imagem de empresa socialmente responsável, mas com a evolução e a expansão do conhecimento esse tipo de ação não mais atinge tal objetivo. Agora, ser socialmente responsável é um diferencial competitivo no mercado. Makower (1994, p. 13) esclarece essa questão ao dizer que “ser socialmente responsável é uma questão menos programática que filosófica”, ou seja, ser socialmente responsável é ter uma visão de que tudo que se faz gera impactos diretos e indiretos, dentro e fora das organizações, atingindo desde os consumidores e os empregados até a comunidade e o meio ambiente. Vergara e Branco (2001, p. 22) reportam-se à empresa socialmente responsável como “aquela que está voltada para seus empregados e para seu ambiente, procurando agregação de valores humanos, além de lucros e retornos a seus acionistas”.

Para Bullara (2003), ser uma empresa socialmente responsável significa desenvolver internamente pessoas responsáveis, capazes de pensar a cultura da Responsabilidade Social de forma que transcenda os limites da empresa. Atuando dessa forma, as empresas têm maior produtividade, comprometimento e motivação,

assim como menor rotatividade de mão-de-obra (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 58).

Melo Neto e Froes (1999, p. 27) também defendem a abrangência das ações de Responsabilidade Social, que são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas e grupos sociais, bem como movimentos sociais, igrejas, partidos políticos e outras instituições, buscando assim estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva.

Dessa forma, a Responsabilidade Social é um processo amplo em que estão envolvidos diversos públicos. Ashley (2003, p. 6) definiu a Responsabilidade Social como um compromisso da organização com a sociedade, expresso em atitudes que afetam positivamente, de modo amplo. As organizações, ao agirem pró - ativamente e com coerência no que tange a seu papel na sociedade, prestam contas a ela. Enfim, Responsabilidade Social são todas as ações que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Carroll (1979) aponta quatro faces para a responsabilidade corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica. Sendo assim, as empresas-cidadãs devem ser lucrativas, obedecer às leis, ter comportamento ético e retribuir à sociedade em forma de filantropia. A **responsabilidade econômica** envolve as obrigações das empresas de serem produtivas e rentáveis. A **responsabilidade legal** refere-se às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente, enquanto a **responsabilidade ética** corresponde às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado, de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A **responsabilidade filantrópica**, por fim, envolve a melhoria do ambiente social.

Zybersztajn (2000) argumenta que o papel social é justificado, perante os acionistas, quando traz resultados de imagem de reputação. Embora sem ganhos econômicos, não conflitaria com os interesses dos *stakeholders* envolvidos, pois a ação social implica ganhos econômicos pelo aumento do capital de reputação.

Como se pode observar, os autores defendem que o nível de investimento em Responsabilidade Social seria determinado por uma análise de custo/benefício. Assim, as ações de Responsabilidade Social satisfariam às demandas dos diversos

stakeholders e, ao mesmo tempo, maximizariam os lucros. Essa visão reflete o posicionamento das organizações ante a Responsabilidade Social. As empresas investem conscientemente ou por pressões de grupos da sociedade, mas estão cientes do retorno de imagem ou de ganhos econômicos. Conclui-se que, nesse processo, compreender a influência dos *stakeholders* é importante, haja vista que, em função desses interesses, as organizações atuam ou deixam de atuar nessa área.

Nesse enfoque, a Responsabilidade Social é um processo dinâmico, a ser conduzido de forma inovadora, e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade. O dinamismo da gestão da Responsabilidade Social corporativa se expressa pelo alcance sucessivo das etapas desse processo.

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 80), a caracterização de cada etapa é definida conforme o foco das ações sociais. O foco restrito às questões sociais internas (benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho) tem como alvo das ações os empregados e seus familiares. Esse processo de gestão social denomina-se de primeiro estágio. Nele as organizações ampliam seus investimentos na educação dos empregados, na assistência social e nos demais benefícios diretos e indiretos extensivos aos familiares. O segundo estágio refere-se à gestão social externa, com ações voltadas à sociedade e à comunidade. Neste estágio, o foco refere-se às ações voltadas à preservação do meio ambiente e às ações para as comunidades de entorno. O terceiro estágio, por sua vez, envolve questões de bem-estar social, provendo o desenvolvimento social e a atuação no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e a implementação de projetos sociais, com o objetivo de fomentar os desenvolvimentos social local e regional. Neste estágio, o foco do escopo extrapola o âmbito da comunidade local. Assim, a empresa desenvolve ações de sustentabilidade social e realiza ações juntamente com o governo (MELO NETO; FROES, 2001, p. 81).

Atendendo a esses quesitos, a empresa passa a agir na transformação do ambiente social, sem ter o foco apenas nos resultados financeiros, e busca avaliar sua contribuição à sociedade, posicionando-se de forma pró-ativa. Afirma Martinelli (1997) que a prática da cidadania traz ganhos substanciais, entre eles o valor agregado à sua imagem; o desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis; a melhoria do Clima Organizacional e da satisfação e motivação decorrentes do aumento de auto-estima; e o reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais. Assim, para as organizações estruturadas

como sistemas vivos, orgânicos, que necessitam das relações que se estabelecem nos três ambientes para manterem-se vivas e crescerem, a Responsabilidade Social passaria, num primeiro momento, pela questão legal e se daria no ambiente interno, o que implicaria para a organização ouvir o universo de seus *stakeholders* e conhecê-los, saber de suas necessidades, objetivos, potencialidades e experiências, para incorporar seus valores em suas metas.

2.1.1 Stakeholders e sua influência na Responsabilidade Social

O termo “*stakeholders*” foi apresentado por Freeman (1984, p. 48): “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”. Esse público corresponde aos acionistas, fornecedores, empregados, consumidores e à sociedade, os quais apresentam preocupações que vão desde a rentabilidade do negócio até o bem-estar da comunidade (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Na metade dos anos 1970, conforme Freeman e Reed (1983, p. 90), pesquisadores em teoria dos sistemas liderados por Russell Ackoff redescobriram a análise dos *stakeholders* e propuseram uma visão de sistema aberto das organizações, enfatizando que os problemas sociais podem ser resolvidos por intermédio das instituições fundamentais, com o apoio e a interação dos *stakeholders* no sistema. Os autores propõem, também, duas definições de *stakeholders*: uma no sentido amplo dos *stakeholders*, que inclui grupos que são amistosos ou hostis – qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização; e outra no sentido restrito – qualquer grupo de indivíduos, identificável, no qual a organização é dependente para sua contínua sobrevivência. Porém, os *stakeholders* devem ser compreendidos no sentido amplo, pois as estratégias precisam levar em conta aqueles grupos que podem afetar a consecução dos objetivos da empresa, os quais permitem a análise de todas as forças e pressões externas, amistosas ou hostis (FREEMAN; REED, 1983, p. 93).

Waissman (2002, p. 1) define os *stakeholders* como grupos de interesses que exercem influência junto às empresas por pressão, sobretudo aos diretores, acionistas e corpo gerencial. Comungam desse mesmo conceito Bowditch e Buono (1997), que conceituam *stakeholders* como grupos ou pessoas identificáveis dos

quais uma organização depende para sobreviver: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e entidades governamentais.

Os *stakeholders* classificam-se como externos quando atuam de fora para dentro – a comunidade, consumidores e fornecedores – e internos, os que pertencem ao ambiente interno das organizações, ou seja, empregados, dirigentes sindicais, estagiários, prestadores de serviço, portadores de necessidades especiais e menor aprendiz. Michel (2004, p. 4) especifica no Quadro 1, a seguir, a classificação dos *stakeholders* em cada grupo.

STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Empregados – os que fazem parte estritamente do ambiente, mas pelos quais um administrador individual é responsável	Consumidores – trocam recursos, geralmente sob a forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização
Acionistas – os que exercem seu poder de voto, adquirindo ações em investimentos de fundos mútuos, contribuições para fundos de aposentadoria e participação em planos de pensões das empresas	Fornecedores – trazem do ambiente externo matéria-prima, serviços, energia, equipamento e mão-de-obra, fornecendo-os para as organizações realizarem seus produtos
Boards – os grupos de pessoas, não menos que três, responsáveis por dirigir determinadas funções na organização; junta, conselho, diretoria	Governo – regulamenta o funcionamento das organizações para proteger o interesse público e assegurar o cumprimento dos princípios do livre mercado
	Grupos de interesse especiais – grupos que utilizam o processo político para reforçar sua posição em alguma questão específica, como controle de posse de armas, aborto ou educação religiosa nas escolas públicas. Ex.: organizações não governamentais que atuam no interesse de grupos sociais, os órgãos de defesa do consumidor e os ambientalistas
	Mídia – meios de comunicação de massa que possibilitam uma cobertura dos fatos sociais, da economia e dos negócios, indo desde noticiários genéricos até matérias especiais baseadas em investigações profundas de denúncias
	Instituições financeiras – bancos comerciais, de investimentos e companhias de seguro, que auxiliam na obtenção de fundos, na manutenção e expansão das atividades, por meio de empréstimos e financiamentos
	Sindicatos de trabalhadores – organismos responsáveis pela defesa dos interesses de classes de trabalhadores, fornecendo mão-de-obra, atuando e intermediando as negociações, contratações, salários, condições de trabalho, direitos e outros aspectos relativos ao ambiente de trabalho
	Competidores – organizações concorrentes, fornecedores do mesmo produto ou serviço

Quadro 1 – Classificação de *stakeholder*
Fonte: adaptado de Michel (2004, p. 4).

De acordo com Wood (1991, p. 706), as ligações dos *stakeholders* às funções da empresa e o mapeamento dessas relações estão ligados ao conceito ecológico, que diz respeito à sobrevivência organizacional, conseqüência da adaptação da empresa às condições ambientais. Sendo assim, o gerenciamento dessas questões sociais relaciona-se com as políticas desenvolvidas pelas empresas para lidar com os diferentes públicos afetados.

Dessa forma, as organizações, para sobreviverem no mercado, passam a incorporar as convicções dominantes da sociedade, ajustando-se internamente, a fim de estabelecer estratégias que possam obter uma vantagem competitiva. O envolvimento das organizações com seus *stakeholders* é crucial para conferir legitimidade a essas estratégias, pois os diferentes tipos de estratégias de influência que os *stakeholders* usam são questões que afetam diretamente as estratégias organizacionais (FROOMAN, 1999).

Embora esses grupos apresentem perfis, necessidades e desejos diferentes em relação aos serviços prestados por uma organização, esta deve trabalhar no sentido de conciliar tais diferenças, o que não é uma tarefa fácil. Se os *stakeholders* não estiverem satisfeitos, haverá problemas na captação de recursos, no estabelecimento de parcerias duradouras, e pode ocorrer o boicote dos consumidores. Assim sendo, torna-se necessário identificar para cada um desses públicos-alvos suas necessidades e seus desejos. Esse processo de análise é chamado de estratégia de *stakeholders*, definido por Freeman e Reed (1983) como um método sistemático para analisar a importância relativa dos *stakeholders*, seu potencial cooperativo e suas ameaças competitivas.

2.1.2 Influência dos *stakeholders*

O conceito de estratégias de influência dos *stakeholders* sobre o processo de tomada de decisão da organização é abordado por Frooman (1999). Para entender a influência que é exercida sobre as estratégias organizacionais, é necessário existir uma identificação dos *stakeholders* e suas expectativas, assim como dos tipos de

estratégias de influência que os *stakeholders* utilizam. O autor aborda os tipos de estratégias de influência com base na necessidade de recursos de uma organização como sendo: (a) retenção direta; (b) uso direto; (c) retenção indireta; e (d) uso indireto.

As **estratégias de retenção** estão relacionadas à descontinuidade de repasse de recurso para a organização, com a intenção de alterar o comportamento organizacional. Na **estratégia de uso**, há fornecimento do recurso por parte dos *stakeholders*, porém com algumas restrições. Com relação às **estratégias diretas**, os *stakeholders* manipulam diretamente o fluxo de recursos para a organização e, nas indiretas, os *stakeholders* exercem influência por intermédio de um aliado, manipulando o fluxo de recursos para a organização. Tanto a estratégia de retenção quanto a de uso demandam uma mudança de comportamento da organização. O Quadro 2 apresenta a relação de dependência da organização aos *stakeholders* e as possíveis estratégias de influência exercidas (FROOMAN, 1999).

A organização é dependente do <i>stakeholder</i> ?	TIPOLOGIA DE RELACIONAMENTO DE RECURSO		
	O <i>stakeholder</i> é dependente da organização?		
		Não	Sim
	Não	Indireta/Retenção (Baixa interdependência)	Indireta/Uso (Poder da organização)
Sim	Direta/Retenção (Poder dos <i>stakeholders</i>)	Direta/Uso (Alta interdependência)	

Quadro 2 – Relação de dependência dos *stakeholders*
Fonte: Frooman (1999, p. 200).

O quadro acima retrata o relacionamento de dependência entre o *stakeholder* e a organização, apresentando o nível de dependência à estratégia de influência. A dependência, que varia entre alta e baixa, é uma variável dicotômica (sim ou não). O eixo horizontal refere-se à dependência do *stakeholder* na empresa; e o eixo vertical, com a dependência da empresa no *stakeholder*. O poder do *stakeholder* aparece quando ele é menos dependente da organização do que a organização o é dele. O poder é da organização quando a situação se inverte. Então, para entender como um *stakeholder* pode influenciar uma organização, é necessário o entendimento das expectativas desse público, sem ignorá-lo.

Esse relacionamento definirá a interação com os *stakeholders* e será responsável por ganhos ou perdas empresariais, de acordo com a atuação da organização. O fortalecimento da imagem organizacional, a fidelização do cliente e da marca, o acesso a novos mercados e capitais, a motivação dos empregados, a diminuição dos conflitos são exemplos de ganhos organizacionais, enquanto as perdas são representadas pelo boicote à marca e ao produto, pelas reclamações de clientes e pelo pagamento de multas e indenizações.

Para Tinoco (2001, p. 24), “a empresa aparece cada vez mais como sendo o resultado de uma coalizão de interesses entre diferentes grupos sociais.” A intensidade de seu poder é medida diretamente em função de sua organização, isto é, de sua identificação como grupo. As exigências dos grupos estão relacionadas com seu poder e, por isso, tem necessidade de obter e trocar informações, cujas modalidades são adaptadas a suas exigências. Na Figura 1 demonstra-se a coalizão de interesses que impactam a empresa.

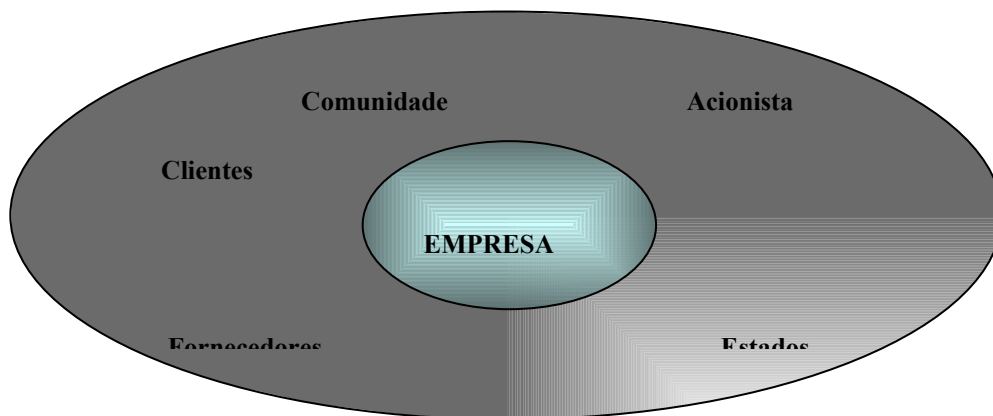


Figura 1 – A coalizão de interesses para a empresa
Fonte: Tinoco (2001, p. 24).

Para a coalizão de interesses, “os *stakeholders* internos necessitam perceber que a empresa age corretamente. Essa percepção refere-se à forma como os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido a seu ambiente” (ROBBINS, 1999, p. 62). Assim, os *stakeholders* internos agem influenciados por sua percepção da situação, ou seja, das ações sociais desenvolvidas.

No entanto, “a percepção poderá ser diferenciada, uma vez que não depende apenas do estímulo físico, mas também da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo” (KOTLER, 1998, p. 174). Dessa forma, Soto (2002) define percepção como diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias do mesmo fato ou pessoas, pois depende de estímulos físicos. Assim sendo, um *stakeholder* pode perceber uma empresa como socialmente responsável, enquanto outro não a percebe da mesma forma.

No ambiente organizacional, segundo Davis e Newstron (1992, p. 5), “os empregados são seres que estão vivendo, pensando e trabalhando para atingir os objetivos da empresa.” Nesse ambiente interagem e se comportam de maneira diferente, e afetam o desempenho da organização. As variáveis que afetam o comportamento podem ser individuais ou ambientais.

Para Bergamini (1982, p. 31) as variáveis de ordem individual referem-se à bagagem inata, às relacionadas às experiências ao longo da vida, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta; e às de ordem ambiental, que abrangem os eventos extrínsecos ao indivíduo, como grupo social, cultural, fatores do meio ambiente físico do indivíduo. Nesse sentido, “as variáveis influenciam na satisfação do indivíduo e do grupo, afetando o comprometimento e a obtenção dos resultados” (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 17).

Bergamini (1982, p. 127) enfatiza que “os objetivos das pessoas, dos empregados, muitas vezes conflitam com os objetivos das empresas, entretanto ambos buscam produtividade.” Nesse sentido, buscar identificar as percepções dos *stakeholders* internos favorecerá na busca da qualidade não apenas organizacional como também de vida no trabalho.

No estudo de Lauris e Silva (2005), de natureza exploratória e descritiva, *stakeholders* internos (ex-estagiários) atribuíram nota de satisfação de 8,6 para a experiência adquirida com o programa da Copesul, o que evidencia a contribuição favorável tanto para a realidade empresarial quanto para a formação profissional deles. O estudo foi importante sob o ponto de vista da comunicação e dos inter-relacionamentos que contribuem para o desenvolvimento das estratégias da empresa.

Assim, com esse estudo, evidencia-se o poder dos *stakeholders* sobre a organização, pois, a partir desse poder são elaboradas as estratégias organizacionais.

2.2 DIRETRIZES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Assumir uma postura responsável defronta-se com o problema de como mensurar o desempenho social ou diagnosticar, acompanhar ou avaliar os resultados das atividades desenvolvidas (ASHLEY, 2003). Dessa forma, os indicadores de Responsabilidade Social permitem avaliar as iniciativas sociais.

Segundo Jannuzzi (2002), os indicadores sociais ganharam corpo científico em meados dos anos 1960, em função das transformações sociais e das aferições dos impactos das políticas sociais nas sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas. Nesse período começaram a surgir as evidências do descompasso entre o crescimento econômico e as melhorias das condições sociais da população em países do Terceiro Mundo. O indicador Produto Interno Bruto (PIB), até então utilizado como *proxy* de nível e desenvolvimento socioeconômico pelos países, não media apropriadamente o bem-estar social dos conceitos abstratos e complexos, como desenvolvimento humano, condições de vida, qualidade de vida e Responsabilidade Social, que são operacionalizados mediante indicadores sociais.

Diferentes indicadores de Responsabilidade Social colaboram nesse processo, como o Balanço Social, as normas de certificação, os indicadores do Instituto Ethos e os indicadores de Hopkins, estes descritos no decorrer deste estudo.

As normalizações dos produtos e dos meios de produção em busca da qualidade do meio ambiente tiveram início após a Conferência sobre o Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92), realizada em 1992, no Rio de Janeiro. Em 1996, foi lançada a série ISO INBR 14000, especificamente a INBR 14001, passível de

certificação, com especificações e diretrizes para a implantação do sistema de gestão ambiental.

Com o intuito de buscar e de avaliar os aspectos da Responsabilidade Social de toda a cadeia produtiva, em 1997, sob a coordenação da *Social Accountability Internacional*, foi criada a norma SA8000, que aborda as questões sociais relativas às condições de trabalho dos empregados, ao local de trabalho e ao controle dessas próprias questões na cadeia de fornecedores. Essa norma é uma resposta à pressão do mercado consumidor sobre as empresas, pela força de trabalho e pelos sindicatos, que reivindicavam melhoria na qualidade de vida, empregabilidade, condições de trabalho, remuneração, segurança e saúde, a fim de evitar lesões e doenças, perdas patrimoniais, rotatividade e absenteísmo (EXAME, 2001, p. 34).

A norma SA8000 é uma norma internacional de avaliação da Responsabilidade Social. Ela traz todos os requisitos e a metodologia de auditoria para uma correta avaliação das condições do local de trabalho. Essa auditoria observa a presença de trabalho infantil, trabalhos forçados, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação, discriminação, práticas disciplinares, carga horária, benefícios e responsabilidades da gerência em manter e melhorar as condições do trabalho. A SA8000 é o primeiro padrão global de certificação de um aspecto da Responsabilidade Social das empresas que focaliza, principalmente, a busca de fornecedores éticos, de forma a aumentar a cadeia produtiva socialmente responsável. A norma é um princípio ético balizador das ações e das relações da empresa com os públicos com os quais ela interage, ou seja, empregados, consumidores, fornecedores e a comunidade. A norma baseia-se em Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos (CICCO, 2006).

O sistema de certificação SA8000 foi estruturado em moldes similares ao esquema internacional de Avaliação de Conformidade por Organismos de Sistemas de Gestão de Qualidade (ISO 9000) e de Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14000). A certificação de empresas com base na norma SA8000 se assenta nas técnicas de auditoria preconizada nas normas da ISO, ou seja, implantação de ações preventivas e corretivas, incentivo à melhoria contínua e foco na documentação que comprove a eficácia desses sistemas de gestão. Para verificar a

adequação das empresas à norma SA8000, auditores qualificados visitam regularmente as dependências para aferir o desempenho quanto a esses quesitos, avaliam também os sistemas de gestão e apresentam as não-conformidades para a devida ação corretiva (LEIPZIGER, 2003, p. 9).

Em 1999, segundo Orchis, Yung e Morales (2002), o Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) desenvolveu a AA-1000, uma norma internacional com o foco em assegurar a qualidade da Responsabilidade Social, cidadania, relato e auditoria, que contempla a avaliação do desempenho ético e social, o envolvimento e o comprometimento com os *stakeholders*, os valores e a administração corporativos, os impactos dos produtos e serviços sobre a sociedade e a preservação do meio ambiente.

Desde setembro de 2004, está em discussão a elaboração da ISO 26000, norma que deverá estabelecer um padrão mundial para a adoção de práticas empresariais socialmente responsáveis. A norma abordará questões relacionadas à igualdade de gênero, concorrência legal, combate à pirataria e à corrupção, e deverá incorporar a Responsabilidade Social à gestão. Conforme cronograma, a ISO 26000 deverá entrar em vigor até 2008. O Brasil lidera o Comitê Internacional, uma vez que criou a sua própria norma de Responsabilidade Social. A norma brasileira determinará os requisitos mínimos para a implementação de um sistema de gestão de Responsabilidade Social, entre eles a adoção de boas práticas de governança corporativa e o combate ao trabalho infantil (EXAME, 2005).

2.2.1 Global Reporting Initiative

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma instituição independente que desenvolve uma estrutura mundialmente aceita para relatos de sustentabilidade. Foi criada em 1997 pela Coalition of Environmentally Responsible Economies (Ceres), em parceria com o Programa Ambiental das Nações Unidas (Unep), com o objetivo de desenvolver linhas orientadoras globais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade mediante um conjunto de indicadores para cada uma das três

dimensões (econômica, social e ambiental), sendo possível medir e comparar as práticas entre as empresas. As diretrizes da GRI apresentam os princípios para guiar os relatórios de sustentabilidade, auxiliando as organizações na apresentação dos relatórios de desempenho econômico, ambiental e social, promovendo a comparabilidade de relatórios, através do *benchmarking* e da avaliação do desempenho de sustentabilidade (GRI, 2004b, p. 1).

2.2.2 Indicadores Hopkins

Hopkins (1997) propôs indicadores para mensurar o perfil social das organizações. O objetivo do modelo é permitir a visualização das dimensões e do relacionamento de uma empresa socialmente responsável. O autor definiu nove elementos-chave (desenvolvidos a partir do modelo de Wood, 1991). Além de propor indicadores, sugeriu formas de medi-los, para que, ao avaliar o perfil de Responsabilidade Social de cada empresa, fosse possível constituir um sistema geral de *ranking* com base na auditoria social, possibilitando a comparação das empresas entre si com relação ao grau de Responsabilidade Social. Esses indicadores de Hopkins foram testados para a realidade brasileira, como foi o caso do estudo exploratório de Queiroz (2002), que concluiu que o modelo proposto por Hopkins faz sentido à realidade das empresas brasileiras, porque vem ao encontro das necessidades das empresas de utilizar um modelo conceitual e analítico que sirva de referência e que permita avaliar suas ações de Responsabilidade Social. Ressaltou também a necessidade de condução de estudos setoriais e de pesquisa em maior escala, cujo resultado possa representar uma aproximação precisa do vasto e diversificado universo das empresas no Brasil.

No estudo de Souza, Marcon e Godin (2003), recomenda-se a realização de novas pesquisas com base nos indicadores de desempenho propostos por Hopkins, uma vez que faltam estudos sobre a avaliação da Responsabilidade Social e dos resultados dentro dos critérios econômico, legal, ético e comunitário das organizações.

Ashley (2003) também estudou a aplicabilidade desses indicadores para avaliar as empresas brasileiras e concluiu que eles possibilitam avaliar suas ações de Responsabilidade Social. Porém, constatou dificuldades de empregá-los em larga escala, ou seja, em um possível sistema de *ranking*, uma vez que os dados necessários não eram, em sua maioria, de conhecimento público, sendo grande parte das informações obtidas junto às empresas.

2.3 BALANÇO SOCIAL

Avaliar as ações sociais empresariais tem sido uma das dificuldades encontradas pelas organizações, em decorrência da não-utilização de métodos eficientes de análise e da falta de indicadores relevantes para a aplicação das metodologias existentes. Um recurso que as empresas utilizaram para tornar públicas suas ações é o Balanço Social – demonstrativo publicado anualmente, que reúne um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações dirigidos aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e a comunidade. O instrumento reúne todos os relatórios contábeis tradicionais, desde o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados até o Relatório de Administração. Capaz de permitir uma análise do desempenho econômico e social das organizações, o Balanço Social representa, para os trabalhadores, a indicação da situação social em que eles estão dentro da empresa e, para os gestores, uma ferramenta de gestão de Recursos Humanos (RH) na medida em que fornece indicações dos efeitos das políticas de RH adotadas pela empresa (TINOCO, 2001, p. 64).

Nesse enfoque, o Balanço Social é uma ferramenta para a organização gerenciar, avaliar e divulgar o exercício da Responsabilidade Social em seus empreendimentos. A proposta do documento é demonstrar de onde vêm os recursos e como são aplicados, quais as atividades desenvolvidas e como é o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*. A publicação do Balanço Social não significa

que a empresa desenvolve a Responsabilidade Social direcionada a seus diversos públicos, embora abra a possibilidade de avaliação dessa área do conhecimento. Essa publicação é uma forma de comunicação entre as empresas e seus *stakeholders*. Porém, a comunicação só é eficiente se for uma via de mão dupla. O retorno obtido pelo receptor é importante para avaliar a eficácia da comunicação. A utilização de meios para o *feedback* contribui para essa eficácia, pois comunicar sem saber o efeito dos meios de comunicação com seu público-alvo é um temerário (VIANA, 2001).

Nesse processo da comunicação, o público interno é um dos *stakeholders* que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Então, um canal aberto de comunicação com os *stakeholders* internos é importante para que estes possam estar bem informados. No âmbito externo, os mecanismos de comunicação são adotados para dar suporte às novas demandas provocadas pela Responsabilidade Social. O *ombudsman* e os serviços de atendimento ao consumidor (SACs) são reivindicações desses públicos. Nesse processo de comunicação, o discurso e a prática de ações das organizações necessitam estar em uma linha de coerência, pois uma empresa que não remunera bem, trata mal seus empregados e convive com subornos nas áreas de compra de seus clientes, não está assumindo seu papel de empresa cidadã. (MENDONÇA; RICARDO; GONÇALVES, 2002). Para Ashley (2002), a empresa necessita deixar claro qual é seu entendimento com relação à Responsabilidade Social e em que dinâmica ela se aplica. Esse fato fortalece a integração coerente entre a teoria e a prática, o que está presente no discurso e o que está sendo feito no campo prático da ação.

Compreender o Balanço Social requer conhecer o conceito, sua evolução ao longo das décadas e como estão se desenvolvendo os estudos nessa temática. Na próxima seção apresenta-se esse desenvolvimento.

2.3.1 Conceito

Os consumidores, cada vez mais, estão preocupados com os impactos que as ações organizacionais têm trazido ao ambiente em que operam, fato que tem contribuído para as empresas gerenciarem seus processos produtivos com a preocupação de não produzir impactos socioambientais negativos. Uma das atitudes a ser tomada para atender aos usuários ou *stakeholders*, dentro desse contexto, diz respeito à transparência da informação das entidades (TINOCO, 1984, p. 9).

No momento em que as questões sociais (emprego, escolaridade, condições de segurança no trabalho, formação profissional, entre outras) se tornaram também alvo das atenções, começou a ser discutida a publicação de uma demonstração que fornecesse e representasse, de maneira clara e objetiva, as influências das entidades com respeito a aspectos sociais. Foi então, diante dessas necessidades, que surgiu o Balanço Social, com o objetivo de “criar um sistema capaz de inventariar, classificar, registrar, demonstrar, avaliar e explicar os dados sobre atividade social e ambiental da entidade” (KROETZ, 2000, p. 54).

Nesse sentido, o Balanço Social é um instrumento de gestão e de informação que visa apresentar informações econômicas e sociais do desempenho das entidades aos diferentes *stakeholders*, através do qual aqueles públicos podem avaliar e compreender as organizações. Também é um instrumento de auto-avaliação, que permite à empresa se posicionar no mercado (TINOCO, 2001).

Enquanto as demonstrações contábeis exigidas por legislação específica divulgam informações econômico-financeiras, o Balanço Social divulga as informações que podem afetar a sociedade e o meio ambiente. O fato de evidenciar informações qualitativas e quantitativas faz com que venha a completar as demonstrações contábeis, que expressam apenas dados quantitativos, acompanhados das notas explicativas e do relatório da administração (GONÇALVES, 1980).

Com o Balanço Social torna-se pública a Responsabilidade Social da entidade, além de conter informações que demonstram para a sociedade que a

organização não se preocupa apenas com fatos econômicos, mas também com a qualidade de vida da população que a cerca. É possível apresentar, em um único documento, os principais dados quantitativos, o que permite apreciar a situação da empresa no domínio social, demonstrando informações sobre emprego, remunerações e encargos, condições de higiene e segurança, condições de trabalho, formação e relações profissionais e com suas famílias, na medida em que tais condições dependem da empresa (MELO NETO; FROES, 1999, p. 123).

O Balanço Social apresenta informações de cunho econômico retratadas na Demonstração de Valor Adicionado, que, segundo De Luca (1998, p. 26), aborda aspectos relativos ao desempenho econômico da empresa e seu relacionamento com a sociedade, apresentando a riqueza de sua distribuição entre os vários elementos que contribuíram para sua formação. Cancino et al. (1991, p. 74) defendem o Balanço Social como um instrumento que permite conhecer e valorar em termos quantitativos e qualitativos os resultados da gestão social da empresa em determinado período, com metas estabelecidas e aplicação de ações corretivas e planejadas para períodos seguintes.

Da mesma forma, Kroetz (2000, p. 37) afirma que o Balanço Social tem o objetivo de demonstrar aos *stakeholders* uma prestação de contas, de forma confiável, para que possam conhecer e avaliar a qualidade dos investimentos, a aplicação dos recursos e o cumprimento das destinações orçamentárias. Enfatiza que o Balanço Social representa a demonstração para a sociedade, e não da sociedade.

Na visão de Nadas (2003), o Balanço Social deve cumprir duas tarefas: a de atender às expectativas de todos os públicos da empresa (*stakeholders*); e a de ser um instrumento de participação. Da mesma forma, Moraes e Souza (2002) apontam que um dos principais pontos para o processo de elaboração do Balanço Social é a participação. O modelo foi criado para garantir a possibilidade de todos os envolvidos se expressarem, assim como permitir aferir se o nível de expectativa do público em relação à empresa foi atingido. Esse método participativo leva ao estabelecimento de metas sociais para a empresa e ao planejamento integrado dos objetivos econômicos e sociais da empresa em suas estratégias.

Entretanto, a divulgação das informações constantes no Balanço Social não atende ao preceito básico das evidências da situação das organizações; elas registram basicamente seus eventos operacionais, sem, no entanto, revelar sua inserção na vida social, a forma como se relacionam com seus empregados, seus fornecedores, os usuários de seus serviços, o governo, enfim, os parceiros de suas atividades, seus *stakeholders* (TINOCO, 2001, p. 13).

Após contextualizar o Balanço Social, conceituá-lo, cabe relatar sua origem e evolução, tanto no mundo como no Brasil.

2.3.2 Origem e evolução dos estudos do Balanço Social no mundo

O Balanço Social teve sua origem a partir das reivindicações da sociedade, em função do repúdio da população diante dos movimentos sindicais e estudantis europeus, das lutas pelos direitos civis norte-americanos e das manifestações contra as armas químicas utilizadas na Guerra do Vietnã. O movimento de boicote à aquisição dos produtos e ações das empresas envolvidas com o conflito armado, na década de 1960, provocou a divulgação de informações socioeconômicas por parte das organizações, juntamente com seus relatórios contábeis (De LUCA, 1998).

Essa nova noção de Responsabilidade Social fez com que diversos países começassem a adotar o Balanço Social como obrigatório; cada país com modelos diferenciados, mas com um único objetivo: apresentar aos seus diversos públicos informações de seus empreendimentos no âmbito social. Muitas mudanças se fizeram necessárias, no entanto um grande passo foi dado, as informações tornaram-se mais transparentes e precisas. Apresenta-se a seguir a evolução do Balanço Social ao longo do tempo.

Na Europa, mais especificamente na França e na Alemanha, abaladas com os movimentos estudantis e o aumento dos problemas sociais, na década de 1960, consolidou-se a necessidade de divulgação de um relatório das atividades, das relações sociais e do reflexo social das variações patrimoniais das empresas. Na época foi proposta uma demonstração denominada “Balanço Social” (*Bilan Social*,

na França; *Sozialbilanz*, na Alemanha). As propostas do Balanço Social desenvolveram-se em direção à solidariedade econômica do bloco europeu em formação e enfatizaram os aspectos do planejamento humano e social na empresa, da mesma forma que os processos econômicos, comerciais e tecnológicos (KROETZ, 2000).

Desse modo, na França foi desencadeada a idéia da necessidade de uma avaliação por desempenho na área social, sendo o primeiro país a tornar o Balanço Social obrigatório, pela Lei nº 77.769, de 12 de junho de 1977, que obrigou as empresas a apresentarem balanços periódicos de desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho. De acordo com o disposto na lei, o Balanço Social apresenta num documento único os principais dados quantitativos que permitem apreciar a situação da empresa no domínio social. Esse balanço tornou-se obrigatório, primeiramente, para as empresas com mais de 700 empregados e, posteriormente, com mais de 300 empregados, após uma reformulação da lei. Outros países europeus adotaram a mesma atitude. Por exemplo, em Portugal, a Lei nº 141, de 14 de novembro de 1985, instituiu o modelo do Balanço Social. Na Bélgica, a obrigatoriedade da elaboração desse documento deu-se pelo Decreto Real de 4 de agosto de 1996 (FREIRE; REBOUÇAS, 2001). A forma portuguesa foi bastante criticada pela Confederação da Indústria Portuguesa, que considerava a lei inoportuna, desajustada à realidade e gravemente atentatória aos interesses econômicos do país.

Conforme Rizzi (2002, p. 184), outras necessidades e anseios passaram a estimular a utilização da expressão “balanço social”. Dois movimentos surgiram, um de inspiração cristã e outro decorrente de movimento pacifista ocorrido nos anos 60. O primeiro, de origem cristã, surgiu a partir da promulgação da encíclica Papal *Mater et Magister*, em 1961, resultante de uma reunião da Union Internationale Chrétienne de Dirigeants d'Entreprise (Unipac) ocorrida em Bruxelas. O documento incentiva a divulgação, por parte das empresas, de relatórios com informações referentes a iniciativas em prol dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade. O segundo movimento, denominado pacifista, ocorreu nos Estados Unidos, nos anos 60, influenciado pelas guerras da Coreia e do Vietnã, que despertaram a noção de que as empresas, além do lucro, têm responsabilidade junto à sociedade, noção esta que norteou o desenvolvimento do Balanço Social nesse período.

No Quadro 3, a seguir, apresentam-se os enfoques de alguns países com relação à publicação do Balanço Social.

PAÍS	ENFOQUE
Estados Unidos	Consumidores/clientes e sociedade em geral; qualidade dos produtos; contribuição da empresa às ordens culturais, transportes coletivos e outros benefícios à coletividade; abordagem de caráter ambiental, controle da poluição.
Holanda	Informações sobre condições de trabalho
Suécia	Informações sobre os empregados
Alemanha	Condições de trabalho e aspectos ambientais
Inglaterra	Forte discussão sobre Responsabilidade Social e grandes pressões para a divulgação mais ampla dos relatórios sociais
França	Informações para os empregados: nível de empregado, remuneração, condições de trabalho e formação profissional.

Quadro 3 – Enfoque do Balanço Social em alguns países
 Fonte: De Luca (1998, p. 5)

Analisando o enfoque dos países com relação à publicação do Balanço Social, percebe-se que a preocupação com as condições de trabalho predominou, ficando claro que o objetivo era apresentar os aspectos sociais, e não apenas os econômicos.

2.3.3 Origem e evolução Balanço Social no Brasil

No Brasil, segundo Sucupira (2001, p. 125) a influência dessa nova mentalidade empresarial pode ser notada na Carta de Princípios, publicada em 1965 pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE), que emitiu o Decálogo de Empresário Cristão, cujos princípios prevêm que a empresa tem uma função social, a qual se materializa por meio da promoção dos que trabalham e da comunidade na qual está inserida.

O debate em torno do Balanço Social alcançou maior projeção a partir de campanha lançada em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), liderada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. A campanha visava sensibilizar e estimular a noção de co-responsabilidade das empresas na busca de soluções para o desequilíbrio da estrutura social do país. A Campanha Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida obteve apoio de

muitas empresas e entidades de classe. Como resultado de seu esforço pela **causa do Balanço Social**, sugeriram os primeiros investimentos sociais de peso no meio empresarial. Na ocasião, o Jornal Gazeta Mercantil ofereceu gratuitamente o serviço de publicação para as empresas interessadas (TINOCO, 2001, p. 135).

Por iniciativa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), foi apresentada em 1997, em audiência pública, conforme publicado por Goulart (1999, p. 8), uma “proposta de inclusão do Balanço Social nas demonstrações financeiras das empresas”. Por falta de consenso, a iniciativa não foi adiante. O assunto voltou a ser tema de discussões entre os empresários e políticos na 2ª Conferência sobre Responsabilidade Social Empresarial nas Américas, promovida pelo Jornal Gazeta Mercantil e Instituto Ethos.

O tema, no mesmo ano, passou a ser o Projeto de Lei nº 3.116, de autoria das deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling, estabelecendo obrigatoriedade da publicação do Balanço Social para as empresas privadas com mais de cem empregados e para todas as empresas públicas e concessionárias de serviços públicos, projeto de lei moldado à luz da lei francesa conhecida como *Rapport Sudreau*. No art. 3º dispõe sobre os principais indicadores internos a serem apresentados no Balanço Social: empresa, perfil do empreendimento, setores da economia em que atua a empresa, histórico da empresa, processos utilizados pela empresa no diálogo com os públicos com os quais se relaciona indicadores de desempenho econômico no contexto da Responsabilidade Social e indicadores de desempenho ambiental (BRASIL, 1997).

O conflito de posições, segundo Kroetz (2000, p. 136), inicia-se na medida em que alguns institutos e pessoas físicas entendem ser necessária a criação de uma lei que venha a institucionalizar o processo, tornando obrigatória a divulgação do Balanço Social para determinadas entidades. Souza (1997) argumenta que a vantagem de uma lei é representar a legitimidade institucional. Porém, a maioria dos empresários não concorda com esse procedimento, argumentando que cabe a cada entidade prestar contas de suas influências para com a sociedade de forma espontânea.

Outro aspecto levantado por Tinoco (2001, p. 123) é a importância da auditoria do Balanço Social para verificação das atividades desenvolvidas pelas

organizações, controle dos investimentos, apresentação da situação de seus empregados e cuidado com o meio ambiente e com a comunidade onde a empresa está inserida.

Pode-se afirmar que a partir da iniciativa do sociólogo Herbert de Souza, o Poder Público passou a se interessar pelo assunto. Alguns projetos de lei sugeriram nas esferas municipal, estadual e federal, o que contribuiu para o fortalecimento desse instrumento de divulgação da Responsabilidade Social das empresas. O Ibase apresenta grande contribuição nesse setor e defende o Balanço Social como a consciência da Responsabilidade Social, uma ferramenta que permite uma auto-análise da organização e um meio de aproximação com os *stakeholders*. Para auxiliar a aplicação do Balanço Social nas organizações, existem modelos disponíveis. Nas próximas seções apresentam-se os estudos, a estrutura e alguns modelos de Balanço Social utilizados pelas empresas.

2.3.3.1 Estudos realizados no Brasil

A seguir são apresentados os resultados de estudos realizados no Brasil sobre Balanço Social. Observou-se que muitos estudos estão na área contábil, até mesmo pela própria estruturação, que segue os padrões dos balanços patrimoniais, porém com enfoque social. Ficou evidente que nos estudos o enfoque está relacionado aos aspectos estruturais e de padronização do Balanço Social. Percebe-se que o olhar além desse enfoque, ou seja, por parte dos *stakeholders* internos, necessita ser investigado para identificar as questões que se sobrepõem às informações apresentadas.

Siqueira e Vidal (2002), em estudo sobre os Balanços Sociais brasileiros, investigaram o nível de informações oferecido por essa ferramenta. Para atingir a finalidade do estudo desses pesquisadores foram contatadas 177 empresas e obtiveram-se 22 exemplares de Balanços Sociais. Pode-se afirmar que os Balanços Sociais brasileiros, em sua atual concepção, são instrumentos de mensuração que

falham em mostrar aos usuários dessas ferramentas o verdadeiro impacto das organizações, seja ele positivo ou negativo, na sociedade. O grupo de empresas que apresentaram o Balanço Social foi heterogêneo, com empresas dos mais variados setores.

Como resultado da pesquisa, Siqueira e Vidal (2002) identificaram pontos negativos em decorrência da falta de informações qualitativas e quantitativas, os quais são demonstrados no Quadro 4, abaixo.

Pontos negativos	Balanços apresentaram esta informação
•Falta de apresentação de notas explicativas e falta de evidências	•Apenas seis empresas apresentaram notas explicativas e o número máximo foi de quatro notas
•Falta de apresentação quanto à forma de distribuição dos lucros	•Quatro empresas informaram a participação dos empregados sobre o lucro, porém não houve explicação.
•Falta de composição dos programas que compõem cada um dos indicadores	•Nenhuma empresa apresentou o nome do projeto, objetivo, valores investidos e resultados atingidos.
•Informação incompleta quanto ao apoio aos projetos de voluntariado	•Três empresas informaram o apoio, porém não foi informado o tipo de apoio.
•Responsável pelas informações não foi identificado; falta transparência na origem dos dados.	•Treze empresas não apresentaram responsável pelas informações apresentadas
•Falta de apresentação de aspectos negativos	•Sete empresas apresentaram aspectos negativos, porém de forma limitada.
•Baixa padronização com variedade de nomenclatura, mesmo utilizando os modelos consolidados; ausência de padrões de auditoria.	•Nas empresas que se valeram do DVA, apenas três apresentaram a distribuição do valor adicionado, e não sua criação.

Quadro 4 – Pontos negativos dos Balanços Sociais brasileiros

Fonte: adaptado de Siqueira e Vidal (2002, p. 4-12)

Em seu estudo, os autores afirmam que os Balanços Sociais brasileiros falham em externar aos usuários o verdadeiro impacto das organizações na sociedade, seja este positivo ou negativo, entretanto a qualidade utilizada na impressão dos relatórios tem se sobressaído. Colocam que há necessidade de mudanças no enfoque dos relatórios sociais para que possam ser considerados instrumentos de mensuração. Com base nesses resultados percebe-se que a

atuação dos *stakeholders* se faz necessária como forma de validar os Balanços Sociais (SIQUEIRA; VIDAL, 2002, p. 13).

Segundo Sucupira (2004, p. 58), a maioria das empresas que divulgam seus balanços sociais utiliza o modelo Ibase. Conforme levantamento realizado até junho de 2004, 231 empresas o utilizam. O faturamento dessas organizações, em 2002, correspondeu a cerca de 30% do PIB brasileiro daquele ano, que foi de 1,8 trilhão de reais (IBGE, 2006). Muitas dessas empresas são tidas como referência no tema da Responsabilidade Social empresarial, algumas por receberem prêmios nessa área, como a Usiminas, a Fersol e a Petrobras.

A mesma pesquisa aborda que um dos itens dos indicadores que compõem o modelo Ibase se refere à discriminação racial dentro das empresas e ao número de mulheres empregadas. Dos dados analisados em 2002, das empresas que publicaram seus Balanços Sociais, 40% não declararam o número de trabalhadores negros e 47% não colocaram o percentual de negros que ocupam cargos de chefia. A proporção de negros entre o total de empregados não chegou a 15%. Já no caso das mulheres, em 2002, o número de mulheres empregadas chegou a 31%. O percentual de cargos de chefia ocupados por elas chegou a 16,4%, o que mostra que as empresas ainda preferem os homens para comandar. Essa realidade chama a atenção quando se leva em conta que o nível de escolaridade das mulheres já superou o dos homens. Ressaltam os autores que, segundo dados do IBGE (2002) as mulheres representam 42% da população economicamente ativa (Ipea), dado este que aponta a discriminação com relação à mulher no mercado de trabalho. O estudo ressaltou a situação de discriminação em relação às mulheres e aos negros. Falta participação dos empregados na decisão dos projetos sociais, bem como ficou evidenciada a falta de cuidado com a saúde do trabalhador, marcada pelo número crescente de acidentes de trabalho, fato este que compromete a Responsabilidade Social das empresas, uma vez que traz problemas não apenas para as organizações como também para a sociedade e para os órgãos governamentais (SUCUPIRA, 2004, p. 58).

Oliveira (2005) pesquisou as empresas que constam no *ranking* das 500 maiores empresas não-financeiras divulgadas pela Faculdade Getúlio Vargas em 2002 e destas apenas 152 participaram do estudo, uma vez que as demais não disponibilizaram as informações. Tanto a pesquisa de Oliveira (2005) como a

pesquisa realizada por Siqueira e Vidal (2002) aponta os problemas com relação à qualidade da informação contida nos Balanços Sociais. A seguir, no Quadro 5, apresenta-se o aspecto levantado por Oliveira (2005) em seu estudo.

INFORMAÇÕES APRESENTADAS	PROBLEMAS APRESENTADOS
Apresentação de informações descritivas, sem consolidação e divisão temporal.	Dificuldades de comparações entre empresas ou realização de análise temporal
Apresentação de informações com valor total de investimento em ações sociais, sem mencionar a época.	Dificuldades de análise dos dados
Descrição de projetos sociais, sem apresentação de resultados ou sem apresentação do total de investimento.	Dificuldades de análise
Balanços publicados sem periodicidade	Dificuldades de comparações
Falta de definição dos termos utilizados, como investimentos em ação/projetos sociais ou indicadores internos.	Falta de confiabilidade das informações; projetos de investimentos na sua função-fim como investimentos em meio ambiente.

Quadro 5 – Falta de qualidade das informações nos Balanços Sociais
Fonte: adaptado de Oliveira (2005)

Relata Oliveira (2005) que a falta de qualidade das informações é um problema recorrente em países que já têm uma tradição em balanços, como os Estados Unidos e países da Europa, conforme publicado por diversos autores (ADAMS; HILL; ROBERTS, 1998).

Outro ponto identificado na pesquisa de Oliveira (2005) foi a falsa realidade apresentada em diversos balanços analisados, na tentativa de legitimar-se junto aos *stakeholders* (HINES, 1988). Diante dessa situação, evidencia-se a importância dos *stakeholders* como agentes fiscalizadores. Nesse caso, fica cada vez mais clara a necessidade de se criar uma massa crítica que possa exigir informações transparentes e precisas (ROBERTS, 1998).

No estudo de Koerich (2003), o principal objetivo foi estudar de forma crítica a metodologia e a aplicação do Balanço Social na Prefeitura Municipal de Florianópolis, Santa Catarina, e, ainda, propor um modelo de Balanço Social para entidades públicas de administração direta municipal. Em relação ao estudo de caso, concluiu-se que o modelo adotado pela entidade não atendia à necessidade informativa da sociedade, por não evidenciar de forma clara as ações sociais em

que os recursos foram aplicados. Abordou também a falta de detalhamento das informações, o que provoca a leitura equivocada delas.

Com o mesmo objetivo, o estudo de Paiva (2002, p. 75), de natureza teórica, aborda os esforços na busca de se desenvolverem metodologias mais adequadas, para se elaborarem e se divulgarem os relatórios contábeis. Destaca-se a busca de informações mais detalhadas, completas e claras sobre o capital humano. Essa preocupação está clara nos estudos apresentados, cujos modelos de Balanço Social não atendem às necessidades impostas por seus usuários.

Como se constata, nos estudos apresentados sobre os Balanços Sociais, não se está atendendo às necessidades de seus *stakeholders* com relação ao aspecto social, muito embora haja alguns estudos com essa preocupação. Com relação ao meio ambiente, uma preocupação universal, neste item há necessidade de ser mensurado e divulgado todo o avanço em preservação e investimento na natureza.

Paiva (2002, p. 80) também corrobora essa linha de pensamento quando aborda que os aspectos referentes à posição da empresa no mercado, à liderança dos clientes, à qualidade dos produtos e serviços, e à satisfação dos empregados são dados que não são fornecidos pelos atuais sistemas de informações, o que deixa de atender às expectativas e necessidades dos *stakeholders*, que necessitam de informações atuais e diversificadas. Discorre também em seu estudo que o objetivo da nova visão é captar os elementos subjetivos e os que influenciam a criação de valor da organização.

Costa Filho (2004), em sua pesquisa, fez uma análise dos balanços dos bancos no Brasil referentes ao exercício de 2000 e concluiu que 18% dos bancos analisados publicam seu Balanço Social sem uniformidade de procedimento na elaboração de suas demonstrações.

O estudo de Pinto e Ribeiro (2005, p. 13) concluiu os pontos a seguir com base na pesquisa com empresas catarinenses no setor têxtil, alimentício e metalomecânico. Como resultado da pesquisa identificou que a falta de padronização de modelo de Balanço Social dificulta as comparações entre empresas. Os dados publicados pelas empresas são expressos de forma diferenciada, algumas em forma de numerário, outras de percentual. Informações relevantes não foram apresentadas de acordo com as recomendações da literatura.

Os autores propõem a utilização de um modelo padrão de Balanço Social com uniformidade dos indicadores quanto a sua expressão.

Em levantamento realizado nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), identificaram-se trabalhos que abordavam temas sobre Responsabilidade Social com enfoque na área da gestão social e na qualidade de vida no trabalho. Alguns autores também apresentaram trabalhos referentes a Balanço Social, estudos estes que se apresentam no decorrer desta fundamentação.

O estudo de Pinto e Ribeiro (2005), que analisou as indústrias do estado de Santa Catarina, identificou que as entidades utilizam modelos diferentes, divulgam os indicadores das mais variadas formas, deixam de fornecer informações relevantes e apresentam dados apenas em dois períodos, o que não permite que o Balanço Social proporcione aos usuários utilidade ampla. Entretanto, Costa Filho (2004), ao analisar os Balanços Sociais do Banco do Brasil no período de 1993 a 2000, identificou que os bancos e a Febraban seguem metodologias próprias.

Pinto e Ribeiro (2005) avaliaram o conteúdo das informações dos Balanços Sociais das maiores indústrias de estado de Santa Catarina do setor têxtil, alimentício e metal mecânico, e concluíram, com base nos dados obtidos, que as empresas deixam a desejar a respeito das informações que revelam o seu compromisso social diante de sua força de trabalho. A ausência de informações sobre as obrigações de natureza ambiental adotadas pelas organizações também é uma constante. As informações analisadas são pouco esclarecedoras; não há informação dos gastos com programas e projetos ambientais em termos quantitativos. A falta de informações quanto à eficácia dos projetos de preservação do meio ambiente dificulta aos usuários a tomada de decisão. Nenhum Balanço Social examinado apresentou informações sobre possíveis danos causados ao meio ambiente decorrentes das atividades operacionais das organizações. Enfim, o estudo concluiu que o nível de informação não atingiu o desejado de acordo com as recomendações da literatura.

No estudo de Ventura (2005), ao pesquisar 30 organizações, constatou que apenas 15 preparam Balanço Social, ressaltando que a publicação iniciou-se em 1997, com a campanha realizada pelo Ibase/Betinho, com exceção da Febraban,

que publica o documento desde 1993. Dessas 15 organizações, nove utilizam o modelo de Balanço Social do Ibase, total ou parcialmente, ou modelo similar. Entre as que não utilizam o modelo Ibase está o ABN Amro Real. Seu relatório foi publicado pela primeira vez em 2003 e integra os indicadores do Ethos, da Febraban e do GRI. O JPMorgan e o Citibank, ambos de origem americana, publicam um relatório sobre as ações desenvolvidas.

A pesquisa de Bernardo *et al.* (2005) constatou, através da análise do modelo econométrico, as relações existentes entre os indicadores sociais internos, externos e ambientais na receita líquida. Na análise individual das variáveis dos indicadores internos do Balanço Social, identificaram que variáveis como Saúde, Segurança e Medicina no Trabalho, Alimentação e Capacitação e Desenvolvimento Profissional foram significativas ($p= 0,01$) e apresentaram uma relação direta com a hipótese em estudo: o aumento do investimento nesses indicadores acarretaria um aumento da receita líquida. Essa situação pode ser explicada pela relação direta entre as melhorias na qualidade de vida e o aumento da produtividade.

A pesquisa aplicada na empresa Sadia (filial de Belo Horizonte) foi determinante para sinalizar a sua atuação nos meios de comunicação com relação à Responsabilidade Social. A viabilidade e a validade da idéia de Responsabilidade Social empresarial exigem a superação de ações isoladas para ser um princípio articulador de uma postura ativa na busca da qualidade ética das relações com o público organizacional e com os diversos *stakeholders*. Nesse processo, a informação deve servir de elemento de integração entre esses públicos. A publicidade tem papel importante no processo de transparência de comunicação e de atribuição de características de Responsabilidade Social (DUFLOTH; BELLUMAT, 2005, p. 12).

Fiório *et al.* (2004) investigaram os tipos de informes utilizados pela empresas de telecomunicações do Brasil para evidenciar suas práticas de Responsabilidade Social de 2004. A pesquisa foi realizada nas 35 maiores empresas do Setor de Telecomunicações e restringiu-se a 30 empresas pela falta de acesso às informações. A partir das análises, constataram que em 77% das empresas havia evidências de ações de Responsabilidade Social, as quais utilizaram notas explicativas para demonstrá-las. Cinquenta e três por cento apresentavam suas

demonstrações por meio de relatório da administração; 27%, por meio de balanço social; e 10% utilizaram-se de informes com nomenclatura própria.

Moraes e Souza (2002, p. 19) abordam que “a inexistência de regras definidas para o conteúdo dos balanços sociais faculta às empresas as informações que desejam divulgar”. Os pesquisadores afirmam também que, “se a forma de apresentação for muito livre e flexível, o documento pode não cumprir com o seu propósito de expressar objetivamente os resultados do exercício da responsabilidade social”. Além disso, advogam também Moraes e Souza (2002, p. 19) que as empresas editam seus Balanços Sociais com as mais variadas metodologias, como GRI, Ethos ou Ibase, porém a padronização de seus conteúdos se faz necessária para possibilitar as comparações. Aspectos como falta de clareza e descrição superficial das ações sociais e ambientais são identificados nos estudos dos autores.

Os estudos realizados no Brasil evidenciam a variedade de práticas que as empresas adotam para demonstrar sua Responsabilidade Social aos diversos *stakeholders*. Pode-se perceber pelos estudos realizados que o Balanço Social é um demonstrativo capaz de apresentar informações sobre a Responsabilidade Social, entretanto ele não é o instrumento mais utilizado e, além disso, apresenta baixa padronização e transparência, com influência da área de *marketing*. Prevaleceu a preocupação com os aspectos estruturais do balanço e suas demonstrações quantitativas, sem, no entanto, investigarem a percepção dos *stakeholders* para os quais se destina.

2.3.4 Estrutura e indicadores

Os balanços apresentam as mais variadas formas, algumas de ordem numérica, outros reflexos de questionários, de entrevistas, de graus de satisfação, tendo como objetivo traduzir a contribuição das empresas em benefícios para a sociedade, informando-lhes resultados sociais, além de ser um instrumento gerencial de apoio à administração que apresenta as políticas internas e externas

(KROETZ, 2000, p. 71). Muitos estudos foram realizados na tentativa de encontrar uma forma ideal de apresentação das informações sociais e ecológicas, relacionadas à entidade, no entanto foi verificada uma metodologia diversificada.

Identificou-se que os balanços sociais seguem duas correntes de gerenciamento social, uma com preocupação interna, cujo enfoque está voltado para o ambiente social interno da empresa, o que envolve relacionamento entre empresa, empregados e sindicatos; e outra cuja preocupação é com os ambientes social interno e externo, envolvendo as relações da empresa com a sociedade. Melo Neto e Froes (2001, p. 126) argumentam que a primeira corrente é de origem francesa, que privilegia o bem-estar dos empregados e seus dependentes, sua participação na gestão da empresa e sua satisfação no trabalho. Já a segunda corrente, de origem americana, defende uma abordagem mais abrangente, com o apoio da empresa ao desenvolvimento da comunidade onde atua, geração de emprego e renda, preservação do meio ambiente e investimento em tecnologia. Esta corrente também foca os aspectos do ambiente social interno, como bem-estar dos empregados, capacitação, participação, saúde, assistência social e segurança no trabalho.

Quanto à apresentação do Balanço Social, existem várias legislações, nas esferas federal, estaduais e municipais. No entanto, não existe uma legislação aprovada que apresente um modelo padrão a ser seguido, que facilite o entendimento e a elaboração dele. As entidades divulgam os dados que julgam relevantes e da forma que melhor lhes convém. Assim, a maioria dos balanços é fruto de atitudes espontâneas, as quais não seguem efetivamente uma estrutura básica. Assim sendo, apresentar os indicadores que compõem o Balanço Social torna-se difícil.

Demonstra-se, na seqüência, conforme apresentado por Kroetz (2000, p. 88), um conjunto de informações publicadas em Balanços Sociais divulgados a partir da década de 70. A categorização do espaço temporal passado, presente e futuro está subdividida em aspectos favoráveis e desfavoráveis, dependendo da influência exercida pela entidade na sociedade. No espaço temporal futuro apresentam-se as perspectivas encontradas no planejamento estratégico. No Quadro 6 constam as influências espaço-temporais passado e presente.

Influências favoráveis	Influências desfavoráveis
Relação da entidade com empregados (política salarial, normas de recrutamento, investimentos em treinamento, programa de saúde e educação).	Relação com empregados (índices de doenças causadas pela atividade, programas de demissões).
Característica do quadro funcional (faixa etária, escolaridade, tempo de exercício da atividade na entidade, índices de satisfação).	Prejuízos à comunidade (influência nos níveis de desemprego, atividades/produtos que causam danos à saúde da população).
Investimentos em segurança interna e externa (programas de treinamento, aquisição de equipamentos de segurança).	Prejuízos ao meio ambiente (danos ambientais causados pelas atividades/produtos)
Investimento em higiene (programas de limpeza, aquisição de equipamentos, índices de condições de trabalho).	
Contribuição ao governo (valor de impostos, taxas e contribuições).	
Doações e investimentos em programas sociais (contribuições à comunidade externa: investimento em cultura, pesquisas, educação).	
Investimentos no meio ambiente (medidas de prevenção, aquisição de equipamentos despoluidores)	

Quadro 6 – Influências espaço-temporais passado e presente
 Fonte: adaptado de Kroetz (2000, p. 88)

Conforme o Quadro 6, observa-se que as entidades exercem influências na sociedade que podem resultar em aspectos tanto favoráveis quanto desfavoráveis. A grande questão está no exercício da Responsabilidade Social, ao buscar atenuar os efeitos desfavoráveis que por ventura a empresa possa exercer na sociedade, de forma direta ou indireta. Mediante o planejamento estratégico, é possível elaborar novos programas e investimentos com o objetivo de amenizar e até eliminar efeitos nocivos ao indivíduo, à sociedade e à natureza. Essas influências futuras são demonstradas no Quadro 7, a seguir.

Influências futuras (planejamento estratégico) – favoráveis e desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> ▪Relação com empregados (programas de educação e saúde, políticas salariais, novos programas de treinamento, políticas de demissão de pessoal) ▪Novos programas e investimentos em segurança ▪Desenvolvimento de novas tecnologias (investimentos em pesquisa, novos produtos) ▪Novos programas e investimentos em higiene ▪Novos programas de investimentos na sociedade (cultura, esporte, educação, saúde). ▪Novos programas de investimentos no meio ambiente (medidas preventivas, programas de recuperação ambiental, possíveis danos a causar)

Quadro 7 – Influências futuras favoráveis e desfavoráveis
 Fonte: adaptado de Kroetz (2000, p. 88)

O Balanço Social representa a demonstração dos gastos e das influências (favoráveis e desfavoráveis) recebidas e transmitidas pelas entidades, na promoção humana, social e ecológica, e os efeitos dessa interação são dirigidos aos gestores, aos empregados e à comunidade, nos espaços temporais passado, presente e futuro, conforme a Figura 2, a seguir.

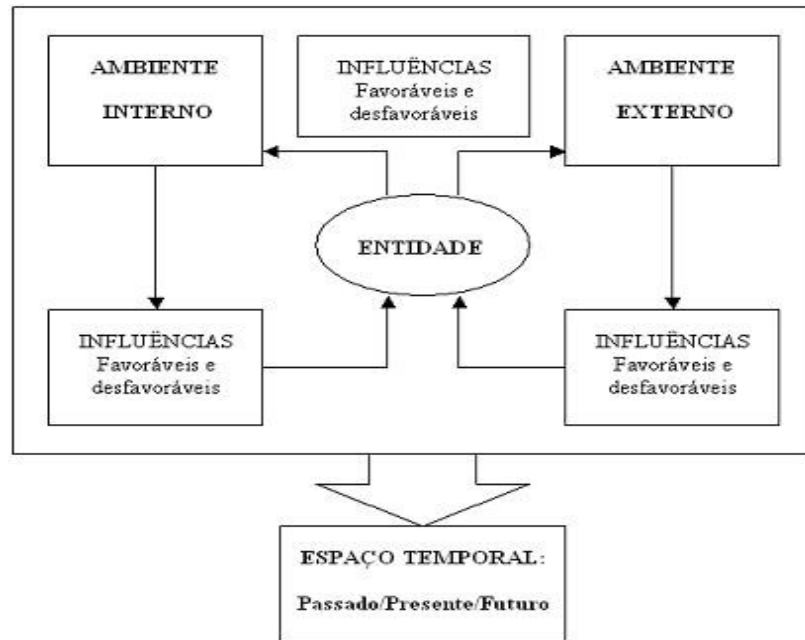


Figura 2 – Influências favoráveis e desfavoráveis
Fonte: Kroetz (2000, p. 89)

Conforme representado na Figura 2, as organizações sofrem influências favoráveis e desfavoráveis tanto por influências internas como externas.

2.3.4.1 Indicadores internos e externos

Os modelos propostos de Balanço Social, modelo Ibase e indicadores Ethos, têm em comum a abordagem de aspectos internos e externos da empresa. No plano externo, o Balanço Social, segundo Kroetz (2000, p. 87), deve informar a influência da entidade na sociedade e no meio ambiente, ou seja, investimentos realizados na educação, na cultura, no esporte e no meio ambiente. No plano interno, as informações devem refletir aquelas iniciativas que mais contribuem para a qualidade

de vida da organização e para a promoção humana de seus empregados, como, por exemplo, aquelas relacionadas à educação profissional e informal, saúde, segurança no trabalho, alimentação e esporte. Quanto à disposição das informações, ela depende do modelo de Balanço Social adotado pela empresa.

Os Balanços Sociais apresentam falhas, conforme apresentado por Exame (2005, p. 19), que estão relacionadas à gestão de risco, ao impacto econômico, à governança corporativa e ao padrão de linguagem. Apresenta-se no Quadro 8, a seguir, o detalhamento desses pontos relacionados nos relatórios.

Aspectos	Falhas apresentadas
Gestão de risco	Poucos balanços sociais analisam os riscos sociais e ambientais que podem ameaçar a sobrevivência da empresa
Impacto econômico	Os balanços com freqüência se limitam a descrever ações sociais e ambientais desvinculadas do impacto econômico
Governança corporativa	A abordagem normalmente se resume à apresentação de cargos e nomes, em vez de detalhar o processo de relacionamento entre o conselho de administração e a diretoria executiva.
Padrão de linguagem	As nomenclaturas variam conforme a empresa e as diversas organizações que regulam e orientam a responsabilidade corporativa

Quadro 8 – Falhas balanço social

Fonte: adaptado de Exame (2005, p. 19)

Apesar dos avanços e dos estudos realizados sobre Balanço Social, os modelos existentes ainda não apresentam uma estrutura ideal, mas têm a intenção de alcançar determinados objetivos, constituindo-se em um instrumento gerencial de identificação de problemas e oportunidades e de apoio para a administração. Embora necessite ajustes, principalmente do *feedback* dos *stakeholders*, a implementação é desenvolvida em quatro fases: política; operacional; de gestão; e de avaliação (CARVALHO, 1990). A **fase política** está relacionada à tomada de consciência, por parte da organização, da necessidade do Balanço Social como instrumento gerencial, tomada de consciência da Responsabilidade Social da entidade. Neste estágio da proposta é importante o engajamento da totalidade do grupo organizacional. Na etapa seguinte, a **operacional**, busca-se implantar a forma operacional da demonstração do Balanço Social, ou seja, a coleta, o tratamento e a geração de informações. Na **fase de gestão**, os objetivos sociais e ecológicos integram-se aos econômicos, afetando o processo de tomada de decisão nos

diversos níveis da organização e incorporando-se ao planejamento estratégico. Por fim, a **fase de avaliação** compreende os procedimentos utilizados na preparação e na comunicação das informações, bem como a influência que estas exercem na tomada de decisão e implementação de novas posturas administrativas, identificadas com a Responsabilidade Social. É a fase da retroalimentação do sistema, quando são reavaliados todos os procedimentos, as informações, as implementações e os resultados oriundos da análise do Balanço Social.

Os aspectos conceituais e a padronização dos balanços sociais são questões que continuam em discussão no meio acadêmico, uma vez que não existem consenso e normalização a respeito do tema. A adoção do modelo de Balanço Social fica a critério de cada organização.

2.3.5 Principais modelos

Após a explanação dos aspectos estruturais do Balanço Social, nos próximos itens são abordados a Demonstração do Valor Adicionado, o modelo Ibase e os indicadores Ethos de Responsabilidade Social, quanto a sua forma de estruturação, bem como quanto às especificações de cada modelo.

2.3.5.1 Demonstração do Valor Adicionado

A Demonstração de Valor Adicionado (DVA) é uma parte do Balanço Social que tem como objetivo auxiliar na medição e na demonstração da capacidade de geração de riquezas, bem como de distribuição da riqueza de uma entidade (SANTOS, 1998).

Por meio da DVA os *stakeholders* têm a possibilidade de identificar como a empresa criou suas riquezas, bem como as distribuiu entre empregados, acionistas e governo, e quanto de lucro ficou retido na entidade e possibilita a complementação

sobre a vida econômica da entidade. O valor adicionado de uma empresa representa o quanto de valor ela agrega aos insumos que adquire em determinado período e é obtido, de forma geral, pela diferença entre as vendas ou produção (*output*) e o total dos insumos adquiridos de terceiros. Esse valor será, ainda, a soma de toda a remuneração dos esforços consumidos nas atividades da empresa (DE LUCA, 1998).

A DVA apresenta dados como o total de salários pagos aos empregados e o total de impostos recolhidos pela empresa, entre outros, o que garante sua credibilidade, visto que os dados foram auditados. Assim, a DVA é parte integrante do Balanço Social e tem o objetivo de proporcionar uma visão sobre a geração de riqueza pela empresa e a forma de sua distribuição para os elementos que contribuem para sua geração.

Então, o Balanço Social, que contém a DVA, revela a parte que a empresa contribui para a formação do PIB e o modo como esse valor é distribuído para a sociedade por intermédio dos variados componentes que fazem parte da sua cadeia produtiva.

A Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), órgão de apoio ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, desenvolveu um modelo de DVA, conforme apresentado no Anexo A.

Os valores que compõem essa demonstração são extraídos do sistema de informação contábil. O item Receita refere-se às vendas de mercadorias e serviços, incluindo o valor do ICMS e do IPI. Na provisão para devedores duvidosos (PDD), estão os valores da constituição e baixa. Nos itens não operacionais, há os valores relativos aos ganhos ou perdas da alienação de imobilizado ou investimentos.

No item Insumos Adquiridos ou Recebidos de Terceiros, estão todos os valores relativos a consumo de matéria-prima, custo das mercadorias vendidas, todos os gastos inerentes a materiais de consumo, energia elétrica, serviços de terceiros e outros insumos utilizados no processo produtivo. Ressalta-se que nesses itens devem ser considerados os impostos (ICMS e IPI) e, ainda, os valores referentes a ajustes a valor de mercado de estoques e investimentos. Na diminuição

da receita que compõe o item um, deduzindo dos insumos adquiridos ou recebidos de terceiros, item dois, tem-se o valor adicionado bruto (item um e dois).

O item quatro da demonstração refere-se às retenções, ou seja, aos valores que foram contabilizados como despesa de depreciação, exaustão e amortização. O item cinco da demonstração representa o valor adicionado produzido pela entidade, que é resultante da diminuição do valor do item três e quatro. Os valores contemplados no item seis são inerentes ao valor adicionado recebido em transferência, de resultado de equivalência patrimonial e receitas financeiras. O resultado obtido no item sete refere-se ao somatório dos itens cinco e seis, que se denomina de valor adicionado total a distribuir. A distribuição desse valor destina-se ao pagamento de pessoal, encargos, tributos, juros e aluguéis, juros sobre capital próprio e resultado retido na entidade.

Ressalta-se que a DVA encontra-se associada à estrutura do Balanço Social, porém é uma demonstração com características próprias, podendo ser divulgada em separado do Balanço Social pelo seu enfoque econômico.

2.3.5.2 Modelo Ibase

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), criado em 1981, é o maior divulgador do instrumento Balanço Social, idealizado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que em 16 de junho de 1997 lançou uma campanha nacional de divulgação do Balanço Social com o apoio da Comissão de Valores Mobiliários, do jornal Gazeta Mercantil e de diversas empresas, além de promover a divulgação de balanços sociais pelas empresas. Como incentivo à publicação, a empresa que utiliza o modelo Ibase recebe um selo que pode ser exposto na empresa e em todos os seus documentos oficiais. Dessa forma, a empresa é conhecida por possuir informações de cunho social, o que fortalece sua marca.

O Selo Balanço Social Ibase/Betinho foi lançado em novembro de 1997, em parceria com a Gazeta Mercantil, com o objetivo de estimular a participação das

empresas quanto à elaboração e divulgação do Balanço Social. O selo é oferecido a todas as empresas que divulgaram seu Balanço Social pelo modelo Ibase. Os pré-requisitos a serem observados pelas empresas para que possam receber o selo são: (a) o Balanço Social da empresa deve seguir o modelo de 2000, proposto pelo Ibase, apresentando todos os indicadores e itens solicitados; e (b) a empresa deve se comprometer a divulgar o seu Balanço Social em jornais ou revistas nos âmbitos municipal, estadual e federal, bem como fazer a divulgação através do site da empresa. Além desses pré-requisitos, o Balanço Social é avaliado pelo setor responsável no Instituto, onde é realizada uma análise completa para verificar se o modelo atende à proposta do Ibase, pois todos os dados devem ser informados sem omissão de uma linha sequer (IBASE, 2006).

O Ibase reserva-se o direito de não conceder, de suspender e/ou de retirar o “Selo Balanço Social Ibase/Betinho” junto à empresa envolvida, denunciada e/ou em processo de corrupção, ou por violação dos direitos humanos, sociais e ambientais. A partir de 2006 o Ibase promoveu consulta pública para qualquer cidadão ou cidadã que pudesse se manifestar sobre as empresas que solicitam o Selo Balanço Social Ibase. O objetivo desse processo de consulta pública é desenvolver na sociedade uma cultura de monitoramento e controle social sobre as práticas internas e externas das empresas e de seus balanços sociais anuais, ampliando o debate sobre a Responsabilidade Social e a validade do Balanço Social para um universo além do âmbito das próprias empresas. Durante esse processo são realizadas verificações que possibilitam garantir a veracidade das informações recebidas (IBASE, 2007).

Outra exigência do Ibase é a distribuição de um exemplar do Balanço Social ao corpo funcional, exigindo, inclusive, a comprovação de entrega. Essa exigência faz com que os *stakeholders* tomem conhecimento do Balanço Social divulgado pela empresa. Sendo assim, o presente estudo tem o intuito de provocar essa conscientização dos *stakeholders* internos, considerando seu poder influenciador. Todavia, prover os diversos públicos de informações é necessário nesse processo.

O modelo Ibase parte de um modelo simples, desenvolvido pelo próprio Ibase, em parceria com empresas públicas e privadas. O Ibase, juntamente com a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) elaborou um modelo de Balanço Social padrão. Esse modelo, segundo Tinoco (2001), apresenta informações na forma quantitativa; através de valores financeiros, os indicadores possibilitam a análise

comparativa. O modelo Ibase permite uma apresentação mais detalhada das ações desenvolvidas pelas organizações, fato este que justifica a escolha de sua utilização pela maioria das organizações. O número de empresas que publicam o Balanço Social vem crescendo. Em 1997, dez balanços foram publicados, destes quatro no modelo proposto pelo Ibase, e, em 2005, cerca de 350 balanços, 180 nesse modelo. O Ibase desenvolveu um modelo que alia as vantagens da simplicidade, da objetividade e da possibilidade de permitir comparações. Esse modelo apresenta elementos a serem avaliados monetariamente em termos percentuais em relação à receita líquida, ao resultado operacional e à folha de pagamento bruta comparativamente com dois exercícios sociais. Constam também outros indicadores referentes ao corpo funcional e informações sobre as ações de cidadania empresarial. No modelo sugerido pelo Ibase, a sociedade e o mercado são os auditores do processo e dos resultados alcançados.

Os indicadores desenvolvidos no modelo Ibase ajudam nas análises comparativas da própria empresa ao longo do tempo ou entre outras do mesmo setor. Cabe salientar que o modelo IBASE apresenta indicadores internos e externos, porém os dados apresentados requerem informações qualitativas que permitam uma informação mais precisa e ao mesmo tempo possibilite a auditoria das partes interessadas. O modelo Ibase (Anexo B) é parte do Projeto de Lei nº 32/99 e é uma das metodologias mais aplicadas pelas entidades brasileiras. | Apresenta sua estrutura dividida em itens, que são chamados de indicadores, quais sejam:

- a) **De Resultado**, apresentam informações relativas à receita líquida da organização, ou seja, à receita bruta excluídos os impostos, contribuições, vendas canceladas, devoluções, o resultado operacional e o total gasto com a folha de pagamento;
- b) **Sociais Internos**, com informações relativas às ações sociais internas da organização, tais como: **alimentação**, em que são evidenciados todos os valores relativos a gastos com restaurantes, lanches, cestas básicas para os empregados e dependentes; **previdência privada**: valores pagos como complementação de aposentadoria de empregados; **saúde**, que inclui os valores relativos a assistências médicas para seus colaboradores e dependentes, além de plano de saúde; **educação**, indicador social interno

que apresenta os valores relativos a incentivos como bolsa de estudos a empregados e dependentes, e aquisição de livros para bibliotecas; **cultura**, gastos em apoio a projetos culturais dentro da organização e participação no resultado da empresa;

c) **Sociais Externos**, que são os recursos aplicados diretamente na sociedade, como, por exemplo, no apoio a projetos de habitação, creches, lazer, cultura e esporte;

d) **Ambiental**, em que são apresentados todos os gastos relativos à aplicação de recursos de investimentos, monitoramento da qualidade de resíduos efluentes e despoluição, gastos relativos a projetos ambientais, que objetivam elevar a qualidade de vida da população onde a organização está inserida e ainda, dessa forma, contribuem para a melhoria da qualidade de vida do nosso planeta;

e) **Recursos Humanos**, tais como o número de empregados de um período para outro, número de admissões, número de empregados terceirizados e número de negros na organização; e

f) **Cidadania Empresarial**, em que são demonstrados os projetos relevantes que evidenciam o grau de comprometimento da organização para com a Responsabilidade Social, além de informações referentes ao valor adicionado da entidade, como distribuição de riqueza em termos percentuais ao governo, colaboradores, acionistas, terceiros e resultados retidos, bem como o valor total distribuído.

Por último, tem-se um espaço para outras informações que se acharem relevantes a critério da organização. Dessa forma, o modelo apresentado pelo Ibase é um passo na tentativa de convencer as organizações a divulgarem suas ações sociais e, ainda, possibilita uma padronização, para que se possa, então, realizar todas as análises necessárias entre os diversos grupos e as diversas atividades envolvidas.

Oliveira (2005) destaca o papel das organizações como o Ibase, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) ou o Instituto Ethos na tentativa de melhorar a qualidade e o formato de apresentação das informações contidas no Balanço Social. O autor afirma que o modelo de Balanço

Social do Ibase tem permitido a introdução de variáveis quantitativas e qualitativas que possibilitem as comparações com melhores parâmetros e informações confiáveis. O Ibase lançou versões atualizadas do modelo de Balanço Social nos anos de 2000, 2001, 2002 e 2003, além de coordenar a elaboração de um modelo de Balanço Social específico para o terceiro setor e outro para micro e pequenas empresas.

Entretanto, o modelo do Ibase não é suficiente para delinear o impacto social, econômico e ambiental das atividades das empresas, pois é um relatório quantitativo e sem informações mais detalhadas sobre as ações desenvolvidas. Cabe ressaltar que, embora o modelo seja uma ferramenta importante, necessita de reformulações.

2.3.5.3 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), criado para disseminar a prática da Responsabilidade Social empresarial, também apresenta um modelo de relatório, mas que solicita informações menos detalhadas que as contidas no modelo do Balanço Social proposto pelo Ibase.

O modelo adotado pelo instituto Ethos foi baseado na estrutura e no conteúdo dos relatórios sociais propostos pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Institute of Social and Ethical Accountability (Isea) e pelo próprio modelo do Ibase.

O método consiste em um questionário, com diversos indicadores, a ser respondido pelas empresas interessadas em medir seu grau de Responsabilidade Social. O questionário está dividido em sete temas: Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores, Comunidade, e Governo e Sociedade. Além de medir o grau de comprometimento da empresa com a sociedade, os indicadores também fornecem uma ferramenta de auto-análise e um modelo de gestão para as empresas, por indicar os caminhos para que elas se tornem socialmente responsáveis. Os indicadores apresentam o referencial da empresa dentro de determinado setor econômico (ETHOS, 2006).

A estrutura do Relatório Anual de Responsabilidade Social Empresarial (Balanço Social) proposto pelo Instituto Ethos foi desenvolvida para ser utilizada na seqüência apresentada no Anexo C. O modelo possibilita comparações entre os desempenhos das organizações, e as que apresentarem desempenho muito aquém da média de seus setores podem buscar as melhores práticas, visando fazer um *benchmarking* (ETHOS, 2006).

Os indicadores Ethos estão estruturados de forma a demonstrar o desempenho da empresa nos aspectos **econômico** (valor adicionado, produtividade e investimentos), **social** (bem-estar da força de trabalho, direitos do trabalhador e direitos humanos, promoção da diversidade, investimentos na comunicação) e **ambiental** (impactos dos processos, produtos e serviços no ar, água, terra, biodiversidade e saúde (ETHOS, 2006).

As questões são divididas em 33 questões de múltipla escolha. Os itens envolvem todo o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*. Os pontos avaliados são os seguintes:

- a) **valores e transparências** – adoção e abrangência de práticas como divulgação de crenças, valores e compromissos éticos, transparência e publicação de Balanço Social;
- b) **empregados e público interno** – avaliação de benefícios, gestão participativa, posicionamento em relação ao trabalho infantil, diversidade, treinamento e desenvolvimento, segurança e saúde;
- c) **meio ambiente** – análise do gerenciamento do impacto e o desenvolvimento de programas de educação ambiental para empregados e comunidade;
- d) **fornecedores** – análise de critérios de contratação e gerenciamento, como a exigência do cumprimento da legislação trabalhista, a utilização de mão-de-obra infantil e o relacionamento com empregados terceirizados;
- e) **consumidores/clientes** – o grau de respeito e o tratamento dado aos que compram os produtos e serviços das empresas analisadas;

f) **comunidade** – relacionamento da empresa com o exterior, ou seja, com questões como filantropia e envolvimento com o terceiro setor, até o estímulo ao trabalho voluntário dos empregados; e

g) **governo e sociedade** – ética no relacionamento com o Estado e a posição de liderança da empresa dentro do próprio setor.

O Instituto Ethos vêm desenvolvendo modelos específicos para cada segmento, ou seja, pequenas empresas, médias empresas, empresas do terceiro setor, entre outros. Assim, percebem-se mais facilmente avanços ao longo dos anos. Com relação ao relatório do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, pode-se afirmar que ele permite explicar os impactos da atividade da empresa na sociedade com os diferentes públicos com os quais ela se relaciona. A Matriz de Evidências, por exemplo, relaciona aspectos fundamentais da sustentabilidade a uma série de reconhecidos fatores de sucesso nos negócios. A Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade proporciona a realização de um estudo das oportunidades para as empresas no mercado brasileiro. Tal estudo está sendo conduzido pelo Instituto Ethos Empresas de Responsabilidade Social (Uniethos) – Educação para Educação para responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, com o apoio da Atitude. O estudo utiliza a Matriz de Evidências para ilustrar a correlação entre as ações sustentáveis e os fatores de sucesso nos negócios. Os critérios visam assegurar as mensurações qualitativa e quantitativa das informações (ETHOS, 2007).

Os modelos de Balanço Social têm em comum a abordagem de aspectos internos e externos à empresa, apresentando informações econômicas, sociais e ambientais. Todavia, diferem com relação a seus enfoques, ou seja, o modelo Ibase abrange as vertentes ambiental, social e de Recursos Humanos (IBASE, 2005); a GRI tem o propósito de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade (GRI, 2004b); e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social apresenta um relato detalhado dos princípios e das ações da organização, incorporando o modelo Ibase juntamente com o detalhamento do contexto da tomada de decisão, dos problemas encontrados e dos resultados obtidos (ETHOS, 2005).

Após o detalhamento dos principais modelos utilizados para avaliar a Responsabilidade Social das organizações, descrevem-se a seguir o conceito e os modelos de estudo do Clima Organizacional.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir dos instrumentos de avaliação da responsabilidade Social como o Balanço Social do Ibase, os indicadores de Responsabilidade Social Ethos, as normas SA8000 e as demais formas apresentadas anteriormente, a pesquisa de clima organizacional está entre os indicadores de Responsabilidade Social. O Clima Organizacional é caracterizado como um indicador do grau de satisfação dos *stakeholders* internos de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como valorização profissional e identificação com a empresa, modo de gestão, política de Recursos Humanos, missão da empresa e processo de comunicação (CODA, 1993). Através dele é possível descrever as percepções das pessoas em relação à organização e a seu ambiente de trabalho.

O estudo do Clima Organizacional é um instrumento de *feedback* e de intervenção por parte da empresa. Hall (1988) considera as percepções de clima como abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que caracterizam o cotidiano de uma organização. Payne e Mansfield (1973) definem o Clima Organizacional como a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, cujas expectativas, valores e interesses individuais se compatibilizam ou convergem em relação aos valores e diretrizes formais. E Bowditch (1997) vai além, afirmando que essa percepção do ambiente organizacional tem implicações na satisfação com o trabalho, no desempenho da organização e nos afastamentos como absenteísmo e rotatividade.

2.4.1 Modelos de estudo de Clima Organizacional

Existem diversos modelos desenvolvidos para a realização de pesquisa de Clima Organizacional. Os modelos aplicados em empresas são baseados nos recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), são os apresentados no Quadro 9, sendo os três primeiros os principais, e os demais, contribuições importantes sobre o tema, porém com ênfase em categorias mais específicas (BISPO, 2006).

MODELO PROPOSTO	FATORES/INDICADORES
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade, padrões
Kolb (1986)	Clareza organizacional, calor e apoio, liderança
Sbragia (1983)	Estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle
Coda (1997)	Motivação e liderança organizacional
Kozlowski (1989)	Clima x liderança
Levering (1984, 1997)	Correlação entre desempenho econômico/financeiro x nível de satisfação dos empregados
Rizzatti (1995, 2002)	Análise do Clima Organizacional da UFSC e análise do Clima Organizacional das universidades federais do Sul do Brasil

Quadro 9 – Modelos de pesquisa de Clima Organizacional
Fonte: adaptado de Bispo (2006)

Para a realização de estudos sobre o Clima Organizacional, segundo Rizzatti (2002), é necessário adotar um conjunto específico de categorias já consagradas na literatura ou elaborar um modelo próprio. Conforme apresentado no quadro anterior, os modelos propõem diferentes componentes, fatores e/ou variáveis para diagnosticar o Clima Organizacional. O modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968) contempla seis dimensões: estrutura; responsabilidade; riscos; recompensas; calor e apoio; e conflito. Esse modelo foi utilizado em pesquisa realizada por Litwin

em 1971, para avaliar a influência do Clima Organizacional e os estilos de lideranças na motivação e no comportamento dos indivíduos no trabalho.

A partir das dimensões propostas por Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.* (1986) desenvolveram um novo modelo visando identificar e analisar o Clima Organizacional, que abrange sete dimensões: conformismo; responsabilidade; padrões; recompensa; clareza organizacional; calor e apoio; e liderança. Sbragia (1983) propôs um modelo que envolve 20 fatores, conforme pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento sobre o Clima Organizacional. Os fatores estabelecidos por Sbragia dizem respeito a questões relacionadas às pessoas, como grau de flexibilidade de ação, participação das pessoas dentro da organização, grau de liberdade para execução de seu trabalho, grau de recompensa, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, e outros.

O modelo de Coda (1997) identificou a presença de dez fatores comuns com base na experiência adquirida durante a realização do estudo os principais fatores que influenciam no Clima Organizacional junto a cinco organizações brasileiras de grande porte nos setores público e privado, ao longo de dois anos. A proposta de Rizzatti (2002) propôs um modelo composto de doze categorias, que se desdobram em 33 componentes, com seus respectivos indicadores para análise do clima em universidades federais brasileiras. Essas categorias foram estabelecidas a partir da literatura existente sobre o assunto e com base nos modelos estabelecidos por Colossi (1991) e Rizzatti (1995), bem como em outros modelos utilizados tanto em empresas públicas e privadas como em outras instituições de ensino.

Observa-se que os modelos propostos para diagnosticar o Clima Organizacional apresentam uma variação com relação aos fatores que compõem o modelo. Todavia, existem alguns fatores que são comuns nos modelos propostos, conforme levantamento realizado Silva (2003): recompensa; responsabilidade; padrões; clareza organizacional; liderança; condições de progresso profissional; reconhecimento; comunicação; participação; sentimento de identidade; estrutura; calor humano e apoio; e apoio logístico.

No Brasil, o estudo de Clima Organizacional teve início, segundo Oliveira (1990), na década de 70. Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) realizou estudos comparativos de Clima Organizacional entre uma empresa privada, um órgão

público e uma universidade com o objetivo de demonstrar a utilidade da escala Kolb no diagnóstico do clima e relatar o resultado das aplicações à realidade brasileira e estudos nas empresas com adaptações do modelo Litwin e Stringer (BISPO, 2006).

Os estudos de Rizzati (1995, 2002), que analisam os fatores significativos do Clima Organizacional e os componentes organizacionais e seus respectivos indicadores, para compor categorias de análise de Clima Organizacional, e o estudo de Salgado Neto (2001) com o objetivo de construir um modelo de análise para o estudo do Clima Organizacional, merecem destaque.

2.4.2 Interface entre Clima Organizacional e qualidade de vida trabalho

O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da Responsabilidade Social interna; e a gestão da Responsabilidade Social externa. A responsabilidade interna focaliza o público interno da empresa e tem o objetivo de proporcionar condições de trabalho e contribuir para o bem-estar desse público. Conseqüentemente, a empresa atinge os seus resultados pela dedicação, empenho e lealdade de seus empregados (MELO NETO; FROES, 2001).

Sobre a Responsabilidade Social, o estudo realizado por Furtado e Pena (2005) em duas empresas mineiras, para verificar se o discurso do movimento empresarial em torno da Responsabilidade Social é consistente quando se trata do público interno, apresentou resultados que apontam uma correlação positiva com o discurso da Responsabilidade Social. As visões dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas apresentam convergência em vários aspectos importantes nesse sentido.

Essa relação com os *stakeholders* internos exige uma nova postura, baseada em políticas de segurança, de saúde ocupacional, de bem-estar, de qualidade de vida no trabalho (QVT) e de direitos humanos. Nessa situação, as empresas estão sujeitas as mudanças de valores, de ideologias e de demandas da sociedade, bem como a pressões do ambiente externo, que se tornam elementos determinantes em

sua performance competitiva. Assim, as mudanças com relação à postura das organizações com o meio ambiente provocaram a integração com seus diversos *stakeholders*, entre eles o interno, promovendo a implementação de valores que envolvem qualidade de vida no trabalho. A preocupação com a QVT, segundo Araújo (1997), foi influenciada pela inquietação da sociedade norte-americana com os efeitos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

No Brasil, as leis brasileiras abordam questões relativas à segurança e saúde, à fixação de salários, ao tempo de trabalho e à sindicalização, entre outras. Muitas dessas questões são respostas às pressões dos empregados e dos sindicatos. Uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis, procurando alinhar seus objetivos estratégicos aos interesses dos empregados, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo à participação dos empregados nas atividades da empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores de cada indivíduo (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

Diante dessas necessidades, entende-se a importância de se investir no âmbito da Responsabilidade Social interna, o que Melo Neto e Froes (1999) enfatizam nos programas de Recursos Humanos (participação nos lucros, treinamento e desenvolvimento, capacitação, segurança no trabalho, remuneração, benefícios e outros) e nos planos de previdência complementar. O objetivo é obter maior retorno de produtividade, conforme apresentado pelo Quadro 10, a seguir.

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA
FOCO	Público interno (empregados e seus dependentes)
ÁREAS DE ATUAÇÃO	Educação, salários e benefícios, assistência médica, social e odontológica.
INSTRUMENTOS	Programas de Recursos Humanos, planos de previdência complementar
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade, retorno para os <i>stakeholders</i>

Quadro 10 – Responsabilidade Social interna

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes (1999, p. 89)

Assim, as organizações buscam a melhoria das condições de trabalho e assumem a postura da Responsabilidade Social interna através de ações voltadas para o público interno. A satisfação no trabalho refere-se à avaliação efetuada pelo empregado de sua situação de trabalho. Para Oliveira (1998), ela é mensurada mediante a percepção que os *stakeholders* expressam a respeito da realização de seus valores quanto ao trabalho, sendo a satisfação a diferença entre o que ela necessita e o que ela recebe. A satisfação está relacionada à qualidade de vida do trabalho. Nessa linha de pesquisa encontram-se diversos estudos, alguns dos quais são apresentados a seguir.

No estudo de Furtado e Pena (2005), uma empresa da região de São Paulo considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil apresentou boas práticas de Responsabilidade Social com o público interno no que diz respeito ao diálogo e à participação, ou seja, nas relações com sindicatos e gestão participativa, na percepção de seus empregados. A pesquisa apresentou limitações, pois não permitiu investigar com mais profundidade questões como a presença ou a ausência do sindicato no local de trabalho e como se dá a participação efetiva dos trabalhadores nos comitês de gestão e nas decisões estratégicas da empresa. Com o objetivo de colaborar com a continuidade dessa pesquisa, sugeriu-se a realização de pesquisas semelhantes em outras empresas e setores, a fim de permitir comparações entre os resultados alcançados.

Contudo, a prática da Responsabilidade Social interna está no discurso, pois a prática, em muitas empresas, ainda está na contramão. Para Davel e Vergara (2001), as empresas buscam espírito de equipe, comprometimento, mas, por outro lado, demandam atitudes individualistas, como o enquadramento em programas de racionalização de custos, através de redução de pessoal, e a busca desmedida de flexibilidade, por meio de trabalho precário e inseguro.

O discurso explicitado, conforme Soares (2004), prega a adoção de programas de Responsabilidade Social corporativa, o que implica atitudes éticas com relação ao meio ambiente, aos trabalhadores e aos demais *stakeholders* da empresa. Entretanto, predomina o interesse do capital sobre todo o resto. Uma postura ética e responsável ante o público interno deve contemplar a implementação da gestão participativa dos resultados da empresa, programas de valorização da diversidade, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade,

cuidados com a saúde e segurança, e condições de trabalho e preparação para a aposentadoria.

Percebe-se que as organizações pregam a Responsabilidade Social em seus discursos, porém, nas relações de trabalho com seus empregados, não agem com esse intuito. O que prevalece são os interesses da empresa. Então, identificar a forma dessa relação com os *stakeholders* da empresa (internos) contribuirá para averiguar se o discurso e a prática estão em consonância. Essa constatação foi identificada por meio dos resultados da pesquisa de Pena et al. (2005), realizada com duas empresas signatárias da Agenda Global Compact, das Nações Unidas, a qual apresentou correlação positiva com o discurso da Responsabilidade Social no tocante ao público interno em vários aspectos. As empresas pesquisadas estão comprometidas com o público interno quanto às seguintes variáveis: (a) compromisso com o futuro das crianças; (b) relações com sindicatos; e (c) cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho. Elas demonstraram exercer Responsabilidade Social interna, apesar das diferenças entre a empresa A e a empresa B, porém existem aspectos que podem ser aperfeiçoados. Pena et al. (2005) recomendam que pesquisas semelhantes, com o foco no público interno, sejam replicadas em empresas signatárias do Global Compact de outros estados do Brasil.

Fica assim evidente que é necessário investir no bem-estar dos *stakeholders* internos e no ambiente de trabalho saudável para que se possa atingir um dos vetores da Responsabilidade Social. Pode-se afirmar, com base no conceito de Walton (1973), que a empresa, ao investir no bem-estar de seus empregados e dependentes, proporciona qualidade de vida no trabalho.

A expressão “qualidade de vida” tem sido utilizada para descrever os valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Walton (1973) definiu QVT como a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos de uma organização.

Além disso, a QVT, segundo Sant’anna, Costa e Moraes (2000), é um instrumento de apoio à gestão de Recursos Humanos, na medida em que

potencializa o estabelecimento de canais de diálogo entre empresa e empregados, o que permite ações organizacionais efetivas. Os autores afirmam também que a QVT deve ser premissa básica das políticas de Recursos Humanos. Nessa mesma linha de pensamento, Vergara e Branco (2001) defendem que esse tipo de qualidade é uma proposta de humanização do trabalho, para possibilitar relações democráticas e justas, contribuindo para o desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual das pessoas. Sant'anna, Costa e Moraes (1998) também argumentam que a humanização do trabalho tem sido a preocupação do homem desde os tempos mais antigos, na busca de ferramentas e métodos que visam minimizar os problemas provenientes do trabalho.

Após a contextualização dos indicadores sociais apresentados, cabe ressaltar que eles devem gozar de propriedades, entre elas a relevância para a discussão social, sua validade em representar o conceito indicado e a confiabilidade dos dados utilizados para sua construção (JANNUZZI, 2002). No próximo item apresenta-se a metodologia adotada para este estudo, assim como os indicadores sociais definidos para a análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o referencial metodológico que direcionou os procedimentos que foram aplicados neste projeto de pesquisa, detalhando-se as etapas e os critérios que foram adotados desde a seleção, coleta e análise dos dados.

A presente proposta de pesquisa buscou identificar as percepções dos *stakeholders* internos em relação aos indicadores sociais internos apresentados no Balanço Social e na pesquisa de Clima Organizacional da empresa estudada. Para isso, foi utilizada a estratégia de estudo de caso, que, para Yin (2001a, p. 27), se justifica pelo fato de os estudos dos eventos serem contemporâneos e os comportamentos não serem manipulados, mas passíveis de observações e de entrevistas sistemáticas. A confiabilidade está em mostrar que o estudo pode ser repetido, obtendo-se resultados assemelhados.

Gil (1999) também defende essa estratégia, uma vez que possibilita um estudo profundo e exaustivo dos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Assim, o estudo de caso pode determinar se as proposições de uma teoria são pertinentes. Dessa forma, tal estudo pode representar uma contribuição para o conhecimento da teoria construída.

O estudo foi conduzido inicialmente mediante pesquisa bibliográfica, que, segundo Vergara (1997), pode ser de fontes primárias ou secundárias. Esta pesquisa teve como principal fonte as publicações em livros, teses, monografias, publicações avulsas e internet. Foram utilizados, primeiramente, os trabalhos publicados sobre o tema de estudo, ou seja, os Balanços Sociais, as pesquisas de Clima Organizacional e as publicações administrativas da empresa. Outros documentos, como boletins de dados anuais, relatórios de gestão, leis, decretos, portarias e jornais, também serviram de base para a pesquisa.

A partir dessas considerações iniciais, são apresentados os procedimentos metodológicos do presente estudo, em que se evidencia a caracterização da pesquisa, o tipo de pesquisa, a natureza e as técnicas de coletas e tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo desenvolvido nesta dissertação pode ser caracterizado como exploratório, descritivo, qualitativo e quantitativo. Com o propósito de atingir o objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa **exploratório-descritiva**, para explorar, sistematizar e acumular o conhecimento na área em estudo, conforme defendido por Gil (1999). Vergara e Branco (2001) também comunga desse conceito, acrescentando que a pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema em questão.

A intenção inicial deste estudo foi realizar uma pesquisa quantitativa, com amostra probabilística estratificada, para identificar a percepção dos *stakeholders* internos. A amostra inicial, de 400 participantes, definida segundo cálculo estatístico, foi descartada no momento da aplicação da pesquisa, uma vez que nesse mesmo período a empresa estava desencadeando a pesquisa de Clima Organizacional de 2007.

Então, prosseguir com a proposta inicial iria comprometer os resultados pretendidos, pois os respondentes são normalmente resistentes às pesquisas. Além disso, mais uma pesquisa com perguntas semelhantes poderia criar um viés. A mudança do *design* da pesquisa está respaldada por Yin (2001), quando defende que os pesquisadores devem se manter adaptáveis e flexíveis para examinar com cuidado as situações não esperadas e para verificar a necessidade de alteração do projeto original.

Diante de tal situação, optou-se por utilizar os resultados da pesquisa de Clima Organizacional realizada na empresa no período de 2004 e 2005, para levantamento e cruzamento de dados. Considerando que as pesquisas de Clima Organizacional desse período têm os resultados dos Balanços Sociais consolidados para as devidas comparações e análises, tornou-se oportuna tal definição de análise.

Outro fato considerado foi que a pesquisa de Clima Organizacional envolveu todos os empregados, fato este que estabelece uma visão abrangente acerca da percepção dos *stakeholders* internos com relação às condições de trabalho. Sendo

assim, utilizar os resultados da pesquisa de Clima Organizacional permitiu consistência e validação dos dados de forma **quantitativa**.

Para melhor fundamentar o objetivo deste estudo, optou-se também pela pesquisa **qualitativa**, mediante a análise dos dados primários provenientes das entrevistas com os *stakeholders* internos. Além da análise interna, buscou-se realizar o comparativo do Balanço Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) com o Balanço Social de empresas do Setor de Telecomunicações.

Assim sendo, o estudo teve duas etapas distintas: um estudo **qualitativo**; e um **quantitativo**. O primeiro ocorreu sob o ponto de vista da empresa, estudando suas publicações de Balanço Social de 2004 e 2005, documentos relacionados às ações desenvolvidas para o público interno, sob a visão dos *stakeholders* entrevistados. Nessa etapa, também foi analisada a pesquisa dos Balanços Sociais das empresas do Setor de Telecomunicações. O método qualitativo, neste caso específico, buscou proporcionar complementação, esclarecimentos e enriquecimento das informações coletadas por meio do método quantitativo. A adoção de tal metodologia permitiu o entendimento coerente da realidade abordada no estudo. Minayo e Sanches (1993) defendem que o método se aprofunda no mundo dos significados das ações e das relações humanas, não perceptíveis e não mensuráveis em equações e dados estatísticos. Defendem também que dados qualitativos e quantitativos não se opõem, mas se completam, pois a realidade abrangida por eles interage, excluindo-se qualquer dicotomia.

Dessa forma, o método quantitativo, caracterizado pela quantificação, segundo Richardson (1999, p. 70), tanto no momento da coleta de informações como no do tratamento dos dados levantados, através de métodos estatísticos simples e complexos, foi utilizado neste estudo com o objetivo de estabelecer uma base de dados sólida. Mattar (1999) acrescenta que o método quantitativo é utilizado para a obtenção de dados oriundos de um grande número de respondentes, com o uso de escalas, muitas delas numéricas, que são submetidas a análises estatísticas formais. Assim, a pesquisa de Clima Organizacional realizada com os empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, da Diretoria Regional de Santa Catarina fez parte desse processo de análise com resultados expressivos. A análise de Correlação Linear de Pearson, caracterizada como quantitativa, também

proporcionou dados importantes para a análise, além da análise dos dados da pesquisa de satisfação sobre os benefícios fornecidos pela ECT.

Definidas as metodologias de análise dos dados, buscou-se tomar precauções com a investigação, no sentido de assegurar seu rigor em relação aos aspectos da pesquisa, tais como a veracidade, a consistência e a validade dela, pois tanto as pesquisas quantitativas como as qualitativas são alvos de críticas; o método quantitativo, porque o uso de quadros matemáticos e de cálculos numéricos de certos coeficientes é infrutífero, porque pode omitir fatos relevantes (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 241); e a pesquisa qualitativa, por ser um processo indutivo, em pelo qual os pesquisadores colhem os dados para criar conceitos, hipóteses ou teorias (MERRIAM *et al*, 2002, p. 4). Entretanto, os métodos devem atender aos critérios científicos de confiabilidade e de validade, tanto externos como internos. De acordo com Richardson (1999, p. 87), a validade externa refere-se à possibilidade de generalizar os resultados a outros grupos semelhantes, e a interna refere-se à exatidão dos dados e à adequação das conclusões.

Todavia, a validação e a confiabilidade em pesquisas qualitativas, segundo Merriam *et al* (2002, p. 24), estão em estabelecer consistência ao estudo através da triangulação de dados para a validação dos resultados. A validade é um critério essencial para se imprimir rigor à busca de conhecimentos, seja qual for a abordagem de pesquisa adotada. De acordo com Richardson (1999, p. 87), a validade externa refere-se à possibilidade de generalizar os resultados a outros grupos semelhantes. Por esse motivo buscou-se realizar o comparativo do Balanço Social da ECT com o balanço do Setor de Telecomunicações, para garantir essa validade. A validade interna está relacionada à exatidão dos dados e à adequação das conclusões, o que foi possível com o cruzamento dos diversos dados coletados, o que possibilitou a validação dos indicadores sociais internos e dos fatores de favorabilidade de Clima Organizacional da ECT, e a pesquisa sobre satisfação os benefícios. Dessa forma, a validade deste estudo ficou evidenciada a partir do momento em que se elaborou um conjunto de variáveis de análise e obteve-se confirmação dos *stakeholders* de que as mesmas eram adequadas e importantes para a análise da percepção do público interno, conforme demonstrado no desenvolvimento deste estudo.

Após essa etapa, a elaboração de uma entrevista com perguntas semi-estruturadas, com o objetivo de explorar o tema em consonância com as teorias compiladas, possibilitou a obtenção dos **dados primários**, com a proposta de averiguar a percepção dos *stakeholders* internos com relação aos indicadores sociais internos do Balanço Social. Com o objetivo de formar um embasamento sólido das análises das entrevistas, foi apresentado o resultado da pesquisa quantitativa realizada por Krause (2007) na ECT sobre a satisfação com relação aos benefícios, o que possibilitou a triangulação dos dados.

Nos próximos itens apresentam-se o detalhamento da forma de coleta de dados tanto na Empresa como no Setor de Telecomunicações e a forma de análise estabelecida para este estudo.

3.1.1 Universo da pesquisa

O universo eleito para este estudo foi a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que foi escolhida devido a sua credibilidade no país, abrangência geográfica e número de empregados. A ECT foi escolhida também para o estudo por ser a única empresa presente em todos os municípios de nosso país, por sua relevância social. Essa opção deu-se ainda por ser uma organização que se destaca em seu respectivo segmento de atuação, bem como por ter uma política de recursos humanos bem definida e por adotar modelos de gestão, como avaliação de excelência da qualidade. Quanto aos *stakeholders* escolhidos para foco principal deste estudo, foram os empregados, por se entender que a prática de Responsabilidade Social começa por seu público interno, embora se saiba que a prática de Responsabilidade Social respeita e contempla a participação de todos os *stakeholders* do universo onde está inserida a organização. Entretanto, foi necessário delimitar o foco da pesquisa para que a proposta de estudo fosse exeqüível.

3.1.2 DESIGN DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, a coleta de dados foi efetuada em fontes primárias e secundárias. Conforme o Quadro 11, a seguir, apresenta-se as etapas do processo de coleta e análise de dados.

Etapas do processo de Coleta de dados	Procedimentos
Primeira etapa – Dados secundários	<p>Análise do Balanço Social da ECT no período de 2004 e 2005 conforme indicadores sociais internos</p> <p>Análise do Balanço Social das Telecomunicações de 2004 e 2005 conforme pesquisa</p> <p>Análise da pesquisa de Clima Organizacional da ECT de 2004 e 2005</p> <p>Análise da pesquisa de satisfação sobre benefícios fornecidos pela empresa (KRAUSE, 2007)</p>
Segunda etapa – Dados primários 1. Identificação do conjunto de variáveis	<p>Aplicação das entrevistas com os <i>stakeholders</i> internos (empregados) com as seguintes avaliações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação da gestão de benefícios 2. Avaliação da gestão da saúde 3. Avaliação da gestão da remuneração 4. Avaliação da gestão das condições de trabalho 5. Avaliação da gestão da educação e desenvolvimento profissional 6. Avaliação da gestão da cultura <p>Obs.: solicitaram-se aos entrevistados as percepções conforme indicadores definidos para este estudo.</p> <p>Questões relativas ao perfil do entrevistado, como tempo de serviço, idade, sexo e cargo, constam no instrumento de pesquisa (Apêndice E).</p>
Análise dos dados	
Terceira etapa – Dados secundários	<p>Análise da Correlação Linear de Pearson entre índice de favorabilidade x percentual de investimento de 2004 e 2005</p> <p>Análise da Correlação Linear de Pearson entre índice de investimento <i>per capita</i> da ECT x Setor de Telecomunicações de 2004 e 2005</p>
Quarta etapa – Dados primários	<p>Análise do discurso dos entrevistados visando apontar a percepção deles sobre os indicadores estudados</p>

Quadro 11 – Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados

3.2 COLETA DE DADOS

A seguir descrevem-se detalhadamente as etapas desta pesquisa, conforme especificado no item anterior.

3.2.1 Coleta de dados primários

Visando identificar a percepção dos *stakeholders* internos com relação aos indicadores sociais do Balanço Social, realizaram-se entrevistas com perguntas semi-estruturadas. Segundo Richardson (1999) as entrevistas procuram saber o que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita.

A população delimitada para essa coleta de dados é representada pelos empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de ambos os sexos, lotados nas diversas unidades do estado de Santa Catarina, escolhidas intencionalmente. Para este projeto de pesquisa, especificamente, determinou-se como universo apenas a Diretoria Regional de Santa Catarina. Esse recorte se justifica pela acessibilidade que o pesquisador tem à população referida, bem como pela conveniência detectada para a abordagem empírica da amostra (MATTAR, 1999). Os *stakeholders* internos (empregados) foram definidos como objeto de pesquisa levando-se em conta sua importância no processo de avaliação da percepção dos indicadores sociais internos do Balanço Social, pois, segundo Minayo (1993), a amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais, que detêm os atributos que o investigador deseja conhecer. Devido à natureza qualitativa dessa etapa da pesquisa, utilizou-se amostragem não probabilística. Nesse sentido, a justificativa para a escolha de cada indivíduo (empregado) seguiu critérios diferentes. Contudo, cabe ressaltar que no âmbito da pesquisa qualitativa não há fórmulas matemáticas para o tamanho da amostra, pois o número de entrevistas

depende da evolução do trabalho de campo (VALLES, 1997, p. 92). Sierra (1998, p. 312) também se posiciona da mesma forma, alegando que a seleção dos entrevistados não se ajusta aos critérios da amostragem sociodemográfica, conforme estabelece a lógica de proporcionalidade e representatividade estatística.

Procurou-se, então, focalizar aqueles empregados ligados às funções administrativas; entre eles três ocupantes de cargos administrativos e com tempos de serviço diferentes, e três ocupantes de cargo operacional (carteiro), de cidades diferentes, por representar o cargo com maior número de ocupantes na Empresa, totalizando seis entrevistas. Quanto à definição do número de entrevistados, Sierra (1998, p. 312) defende o critério de entrevistar um número maior de indivíduos com o objetivo de obter maior diversidade de informações, e Taylor e Bogdan (1998) consideram o número ideal quando ocorre a saturação dos dados. Assim, depois da sexta entrevista, foi identificado que os dados coletados eram suficientes para o processo da análise, uma vez que não se apresentavam novos elementos para a compreensão do caso, inclusive pelo fato de haver informações assemelhadas às encontradas nas análises dos dados quantitativos. Dessa forma, a análise analítica dos dados dá consistência ao tema de investigação, uma vez que no cruzamento dos dados encontrou-se a convergência das análises.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra. Utilizou-se o recurso de gravação da fala do entrevistado, o que possibilitou a aquisição de dados fiéis e precisos. O tempo de entrevista variou de trinta a quarenta minutos. As identificações dos entrevistados são feitas como entrevistado E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Quando necessária a reprodução literal do todo ou de parte das entrevistas, atribuiu-se essa codificação. A realização das entrevistas ocorreu no mês de abril de 2007, fora do local de trabalho, com o objetivo de permitir a livre manifestação dos indivíduos. Todos os entrevistados foram consultados previamente e aceitaram responder prontamente aos questionamentos.

Nesse processo, o envolvimento do pesquisador foi importante, porque, segundo Demo (2000), nos métodos qualitativos, o pesquisador necessita estar envolvido na vida dos sujeitos, a fim de possibilitar um clima de informalidade, diminuindo assim o distanciamento entre pesquisador e pesquisados. Alonso (1998) observa também que a entrevista não é um simples registro, mas a arte do vínculo,

ou seja, do vínculo biocognitivo (que une experiência e narração) e do vínculo comunicativo (que une entrevistador e entrevistado). Não existe nenhuma forma fixa, nem sobre a forma de realizar a entrevista, nem sobre a conduta do entrevistador.

O roteiro da entrevista baseou-se na revisão da literatura. Godoy (1995) define a entrevista individual semi-estruturada como aquela que parte de questionamentos básicos que estejam apoiados em teorias e em perguntas que interessam diretamente à pesquisa, possibilitando muitas interrogações e ensejando novas indagações à medida que são recebidas as respostas dos informantes. A investigação se desenvolveu por meio de perguntas abertas em entrevistas semi-estruturadas com os empregados da empresa estudada. A partir da leitura de cada uma das seis entrevistas, foram definidas as análises nas seis categorias, conforme as variáveis de análise do Balanço Social e da pesquisa de Clima Organizacional, para possibilitar uma análise coerente. As entrevistas foram analisadas mediante o exame dos fatores específicos, como benefícios, saúde, remuneração, condições de trabalho, educação e desenvolvimento profissional, e cultura (Quadro 14).

A entrevista dividiu-se em duas partes: a primeira com o intuito de identificar a percepção dos *stakeholders* internos sobre os indicadores sociais internos do Balanço Social, e a segunda visa obter o perfil do *stakeholders* interno (empregado) entrevistado. Assim, as demais características inerentes ao perfil dos entrevistados foram previamente levantadas a partir do cadastro de empregados, classificando os indivíduos conforme critérios estabelecidos para este estudo.

Após a coleta de dados, realizaram-se a análise e as interpretações, descrevendo-se os depoimentos levantados pelos sujeitos participantes e identificando as respostas obtidas de acordo com os indicadores e fatores selecionados para a análise da pesquisa.

3.2.2 Coleta de dados secundários

Os dados secundários são aqueles não coletados primariamente pelo pesquisador e que possuem outros propósitos além de atender às necessidades

específicas da pesquisa em andamento, estando catalogados e à disposição dos interessados.

Para a obtenção dos dados secundários, realizou-se uma pesquisa documental nos registros da ECT com relação ao atual modelo de Balanço Social utilizado, assim como ações desenvolvidas pela Empresa. Com o objetivo de fidelizar os resultados alcançados, os dados referentes ao Balanço Social foram comparados com a pesquisa de Balanço Social do Setor de Telecomunicações. A coleta dos dados referentes ao Setor de Telecomunicações foi retirada da pesquisa do Balanço Social das Telecomunicações referente ao período de 2004 e 2005 (Anexo E). Para esta análise foram utilizados os valores *per capita* dos indicadores sociais internos do Balanço Social tanto da ECT como do Setor de Telecomunicações. Apenas o item vale-transporte foi desprezado da análise, por não haver item correspondente no Balanço da ECT.

O levantamento dos dados secundários na ECT foi realizado em três etapas. Num primeiro momento foram extraídos dos Balanços Sociais de 2004 e 2005; no segundo, da pesquisa de Clima Organizacional do mesmo período, publicada pela organização; e no terceiro, através da pesquisa de satisfação sobre benefícios oferecidos pela Empresa. Essa pesquisa foi realizada por Krause (2007) no segundo semestre de 2006.

O presente estudo caracterizou-se pela delimitação de um recorte cronológico transversal para a coleta de dados. Essa demarcação temporal se justifica pelo fato de as publicações existentes do Balanço Social da Empresa compreenderem o período de 2004 a 2005 da pesquisa de Clima Organizacional.

3.2.2.1 Variáveis de análise do balanço social e da pesquisa de Clima Organizacional

As variáveis selecionadas para a análise dos indicadores sociais internos da ECT foram extraídas do modelo de Balanço Social proposto pelo Ibase, uma vez

que esse modelo foi o adotado pela Empresa. São elas: alimentação; encargos sociais compulsórios; previdência privada; saúde; segurança e medicina no trabalho; educação; cultura; capacitação e desenvolvimento profissional; creches ou auxílio-creche; participação nos lucros ou resultados (Quadro 12).

INDICADORES SOCIAIS	VARIÁVEIS ANALISADAS
Item 2 – Indicadores Sociais Internos	Alimentação Encargos sociais compulsórios Previdência privada Saúde Segurança e medicina no trabalho Educação Cultura Capacitação e desenvolvimento profissional Creches ou auxílio-creche Participação nos lucros ou resultados Outros

Quadro 12 – Variáveis selecionadas do modelo Ibase e utilizadas na análise da Responsabilidade Social da ECT

Fonte: adaptado de Ibase (2006)

Além da análise das variáveis do Balanço Social da ECT, fez-se uma análise do questionário aplicado na pesquisa do Clima Organizacional, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados do Balanço Social (Anexo N e O). Assim foram utilizados os fatores relacionados no Quadro 13.

NOME DO FATOR	ITENS	CONCEITO
Benefícios	46 (2004) e 42 (2005)	Avaliação do empregado sobre benefícios
Remuneração	34, 54 (2004) e 15, 31, 49 (2005)	Percepção e avaliação do empregado sobre sua remuneração e sobre a compatibilidade entre o que se pratica na Empresa e no mercado
Saúde	44, 45 (2004) e 40, 41 (2005)	Avaliação do empregado sobre assistência médico-odontológica
Ambiente Físico e Condições de Trabalho	3, 13, 17, 33, 43, 62, 66, 67, 68, 69 (2004) e 3, 13, 17, 30, 39, 55, 61, 60, 62 (2005)	Percepção do empregado sobre as suas condições de trabalho, em relação aos móveis e equipamentos, disponibilidade de recursos materiais, segurança física e condições gerais do ambiente físico – espaço, iluminação e ventilação
Educação e Crescimento Profissional	9, 31, 37, 41 (2004) e 9, 29, 37 (2005)	Percepção do empregado sobre as oportunidades de treinamento e crescimento profissional oferecidas pela Empresa, e sobre a contribuição do treinamento para o desempenho
Integração entre Empregado e Empresa	21, 52, 60 (2004) e 47, 53, 59 (2005)	Percepção e avaliação do empregado sobre a oferta de atividade de lazer, esporte e cultura, e ainda o grau de contribuição dos eventos para a melhoria do Clima Organizacional, qualidade de vida e aproximação do empregado com a Empresa
Uniformes	66, 67, 68, 69 (2004) e 61, 60, 62 (2005)	Percepção do empregado sobre o fornecimento de uniformes, adequação, qualidade e prazo de fornecimento

Quadro 13 – Fatores e itens selecionados do questionário da pesquisa de Clima Organizacional
Fonte: adaptado da ECT (2004/2005)

Após a seleção das variáveis do Balanço Social e dos fatores da pesquisa de Clima Organizacional, esses dados foram agrupados para facilitar a correlação das variáveis. Assim, utilizou-se a relação entre os dois grupos, conforme o Quadro 14, a seguir, para possibilitar as análises estatísticas.

Indicadores de Balanço Social	Fatores de Pesquisa de Clima Organizacional	Variável Usada na Análise
Alimentação, encargos sociais, auxílio-creche	Benefícios	Benefícios
Segurança e Medicina do Trabalho	Ambiente físico e condições de Trabalho, itens referentes a uniformes	Condições de trabalho
Remuneração, previdência privada e participação nos lucros	Remuneração	Remuneração
Saúde	Saúde	Saúde
Educação e desenvolvimento profissional	Educação e crescimento profissional	Educação e Desenvolvimento profissional
Cultura	Integração entre empregado e empresa	Cultura

Quadro 14 – Relação entre Balanço Social e Clima Organizacional

Conforme apresentado no quadro 14 as variáveis utilizadas na análise correspondeu a benefícios, condições de trabalho, remuneração, saúde, educação e desenvolvimento profissional e cultura. Sendo estas variáveis que nortearam todo o estudo de caso nas diversas coletas de dados.

3.2.2.2 Tratamento estatístico dos dados do Balanço Social *versus* Clima Organizacional

Com o objetivo de avaliar a relação entre os indicadores sociais internos do Balanço Social e o índice de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional, realizou-se a análise dos Coeficientes de Correlação de Pearson (r) entre essas variáveis. A Correlação de Pearson (r) é uma medida que expressa a relação linear entre duas variáveis, X e Y, medindo a grandeza dessa relação:

a) $r > 0$ indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y; e

b) $r < 0$ indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y.

Um alto valor de r (negativo ou positivo) representa uma forte relação linear, enquanto um valor próximo de zero mostra que a associação linear é fraca.

Esse Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, segundo Barbetta (2002, p. 276), é definido pela seguinte expressão, em termos de valores padronizados:

$$r = \frac{\sum (x' \cdot y')}{n - 1} , \quad (1)$$

onde:

n = tamanho da amostra, isto é, o número de pares (x, y) observados; e

$\sum (x'.y')$ é a soma dos produtos $x'.y'$ dos pares padronizados, isto é, para cada par (x',y') , faz-se o produto $x'.y'$ e, depois, somam-se os resultados desse produto (BARBETTA, 2002, p. 276).

Na primeira análise foram utilizados os valores do índice de favorabilidade (%), retirados da pesquisa de Clima Organizacional, e do índice de investimento (%), construído com os valores apresentados no Balanço Social da ECT, referentes aos indicadores sociais internos para o exercício de 2004 e 2005 separadamente. Os índices de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional foram agrupados conforme definição do Quadro 14. Após o agrupamento dos percentuais, foram calculadas as medianas de cada item. Os dados referentes ao percentual de investimento foram calculados em relação ao investimento total dos indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT, conforme os Apêndices A, B e C. Na análise inicial agruparam-se os itens alimentação, saúde e auxílio-creche como uma variável de análise denominada benefícios, uma vez que, na pesquisa de Clima Organizacional, esses itens estavam assim agrupados. Através dessa definição obtiveram-se quatro variáveis para a análise da correlação, porém, ao realizar os devidos cálculos estatísticos, verificou-se que a análise foi comprometida. Dessa forma, todas as coletas de dados foram refeitas, com a finalidade de se obterem seis variáveis para proceder às devidas correlações. Cabe salientar que nessa nova coleta de dados foram excluídas da pesquisa de Clima Organizacional as perguntas, cujo conteúdo não especificava de quais benefícios tratar-se. Assim, as perguntas que mencionavam os demais benefícios foram excluídas da análise para possibilitar o reordenamento das variáveis, o que permitiu uma análise coerente dos indicadores sociais internos.

Fez-se uma segunda análise de correlação, desta vez com os valores de investimento *per capita* da ECT e do Setor de Telecomunicações, valores estes retirados do Balanço Social das referidas empresas. Para a obtenção desses dados foram considerados os investimentos de cada item do Balanço Social relacionados aos indicadores sociais internos e dividido pelo número de empregados de cada período, tanto da ECT como do Setor de Telecomunicações. Nessa análise foi excluído o item vale-transporte, porque não havia correspondente de investimento no Balanço Social da ECT.

Para a obtenção dos resultados finais, foi definido o r de cada variável utilizada para análise. Após essa análise, foi calculada a média dos r das variáveis. O teste de Correlação Linear de Pearson entre as variáveis X e Y foi feito a partir de uma amostra de observações pareadas. As variáveis X e Y foram denominadas como índice de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional e percentual de investimento do Balanço Social, e as observações referem-se aos itens benefícios, saúde, remuneração, segurança e medicina do trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, e cultura. Essas variáveis foram analisadas nos exercícios de 2004 e 2005. Essa mesma análise foi realizada considerando-se X e Y como índice de investimento *per capita* dos indicadores sociais do Balanço Social da ECT e do Setor de Telecomunicações. Para finalizar a análise de correlação, foram calculados os coeficientes de correlação para o percentual de favorabilidade de 2004 e 2005 [$r = (F_{04} \cdot F_{05})$] e percentual de investimento dos indicadores sociais internos do mesmo período [$r = (P_{04} \cdot P_{05})$].

Nesse caso, além de mensurar o grau de correlação dos dados, foram testadas as seguintes hipóteses:

$$a) H_0: r_{2004} = r_{2005}; e$$

$$b) H_1: r_{2004} < r_{2005}.$$

A ferramenta utilizada para o cálculo dos coeficientes de correlação foi a planilha eletrônica.

3.2.2.3 Coleta de dados da pesquisa de satisfação sobre benefícios oferecidos pela ECT

A pesquisa de satisfação realizada por Krause (2007), com o objetivo de identificar o *feedback* dos *stakeholders* internos (empregados), foi realizada através de questionários encaminhados para a lotação dos empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos das oito regiões operacionais da Diretoria Regional de Santa Catarina (Anexo I). A pesquisa foi caracterizada como um estudo de multicasos, uma vez que comparou as informações das oito regiões. A população da DR/SC, considerada para estudo, foi constituída de 3.727 efetivos e está dividida em oito regiões, conforme o Anexo J. A amostra estabelecida (Tabela 14) para a aplicação da pesquisa ocorreu no segundo semestre de 2006, com 362 empregados, com um nível de confiança de 95% e erro amostral de até 5%.

O questionário (Anexo H) foi constituído de oito perguntas, sendo sete delas com opções de respostas e a última pergunta com questão aberta para descrever sugestões relacionadas aos benefícios, ou seja, assistência médica, assistência odontológica, vale-alimentação/refeição, vale-transporte, serviço social e aconselhamento, reembolso-creche, auxílio-necessidades especiais, oferecidos pela Diretoria Regional de Santa Catarina. No Quadro 15, a seguir, apresenta-se o conteúdo da pesquisa realizada. Esclarece-se que este estudo não tem a intenção de analisar a eficiência e a eficácia do instrumento aplicado para a pesquisa, mas apresentá-lo para dar melhor visibilidade às análises realizadas e, a partir dos resultados, verificar os fatores que são comuns à proposta do presente estudo.

Perguntas	Respostas
1. Quanto aos benefícios sociais oferecidos pelos Correios de Santa Catarina, você considera que seu conhecimento sobre eles é:	<ul style="list-style-type: none"> •Ótimo •Bom •Regular •Ruim •Péssimo
2. Qual seu grau de satisfação quanto aos benefícios sociais oferecidos pelos Correios de Santa Catarina?	<ul style="list-style-type: none"> •Muito satisfeito •Satisfeito •Pouco satisfeito •Insatisfeito
3. Os benefícios sociais da ECT na sua opinião têm influência para reter e atrair talentos para a empresa?	<ul style="list-style-type: none"> •Muita influência •Razoável influência •Pouca influência •Nenhuma influência
4. Sua qualidade de vida profissional e pessoal seria prejudicada se fosse retirado o plano de benefícios existente atualmente nos Correios de SC?	<ul style="list-style-type: none"> •Muito prejudicada •Razoavelmente prejudicada •Pouco prejudicada •Não seria prejudicada
5. Existe justiça e equidade na distribuição dos benefícios sociais nos Correios de SC?	<ul style="list-style-type: none"> •Sempre existe •Freqüentemente existe •Poucas vezes existe •Nunca existe
6. Na sua opinião, os benefícios sociais ajudam na redução do absenteísmo ?	<ul style="list-style-type: none"> •Ajudam muito •Ajudam razoavelmente •Ajuda pouco •Não ajudam
7. Qual a importância dos benefícios sociais para a sua motivação e desempenho no trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> •Muito importante •Razoavelmente importante •Pouco importante •Não tem importância
8. Aproveite este espaço para descrever sugestões que venham maximizar sua satisfação em relação aos benefícios sociais dos Correios de Santa Catarina.	<ul style="list-style-type: none"> •Resposta aberta

Quadro 15 – Modelo do instrumento de pesquisa de satisfação sobre benefícios
 Fonte: adaptado de Krause (2007)

Para a análise dos dados deste estudo, as respostas resultantes da pesquisa analisada foram agrupadas a partir dos dois primeiros escores. As respostas relacionadas às sugestões da pergunta aberta foram agrupadas por indicadores

sociais internos, conforme o Quadro 14, e de forma geral, ou seja, não foram segmentadas por região, conforme apresentado na pesquisa inicial. Esse critério adotado teve como objetivo facilitar a triangulação de dados com as demais análises.

Este capítulo teve como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. No capítulo seguinte apresenta-se a descrição da pesquisa empírica.

4 DESCRIÇÃO, APRESENTAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

O capítulo que se inicia apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa documental, dos balanços sociais, relatórios e demais documentos da empresa pesquisada. Para tanto, primeiramente foi descrito o contexto de atuação da Empresa, com suas particularidades. Os dados da Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos também foram apresentados e contextualizados com o objetivo de aprimorar as análises dos dados.

Com esse mesmo intuito foram apresentados os resultados obtidos com os prêmios do Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) e da auto-análise da Responsabilidade Social baseada nos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social. No próximo item constam os resultados das análises dos dados primários e secundários. Para finalizar o capítulo foram apresentados as considerações e o inter-relacionamento dos dados obtidos a respeito do estudo de caso.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A empresa em estudo, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), caracterizada como integrante do setor das empresas de telecomunicações, com sede no Setor Bancário Norte, Quadra 1, Bloco A, CNPJ 43.028.316/00001-03, é empresa pública de direito privado, criada pelo Decreto-lei nº 509, de 20 de março de 1969, vinculada ao Ministério das Comunicações, com capital social totalmente brasileiro, integralizado pela União, e rege-se pela legislação federal e por seu Estatuto.

A estrutura da Empresa consiste em administrativo-operacional e está constituída pela Administração Central (AC), composta dos Conselhos de Administração e Fiscal, da Diretoria, dos Departamentos e órgãos do mesmo nível, e

da Administração Regional, representada por 27 Diretorias Regionais. A Empresa atua na área postal desde 1969, sendo detentora do monopólio dos serviços de recebimento, transporte e entrega de carta, cartão-postal e correspondência agrupada, e o recebimento, transmissão e entrega de telegrama, conforme previsto na Lei nº 6.538/78.

A ECT apresenta-se como uma empresa voltada para as tendências do mundo postal, com atuação internacional, diversificação de receitas e um modelo inovador e tecnológico. Seus negócios oferecem soluções customizadas para seus clientes. Nesse sentido, pode-se citar a implantação do Correio Híbrido Postal, Telemático e Reverso, que é um projeto dos correios. Essa nova modalidade de remessa de mensagens é o correio do futuro. A ampliação do serviço Sedex é fruto da percepção de que a Empresa tem de estar atenta e ocupar nichos de mercado que o mundo moderno exige de uma empresa. O Vale Postal Internacional Eletrônico demonstra a participação efetiva dos Correios brasileiros no campo de remessas financeiras pela rede postal.

Ao mesmo tempo em que é uma empresa comercial competitiva, a ECT tem uma forte vertente social, com programas e serviços que levam a cidadania para os pontos mais remotos do território nacional, os quais são abordados neste estudo.

Diante dos resultados apresentados, pode-se afirmar que existe uma vasta área para estudos que não foram abordados em função da necessidade de delimitação que requer uma pesquisa. Assim, o estudo se limita às questões relacionadas à Responsabilidade Social. Considerando que são analisados os Balanços Sociais em 2004 e 2005, cabe relacionar os acontecimentos ocorridos nesse período, conforme o Quadro 16, a seguir.

2004	
PROJETOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪Assinado convênio entre os Ministérios da Saúde e das Comunicações que coloca os Correios em campanha a favor da amamentação. O projeto Carteiro Amigo disponibiliza 10 mil carteiros voluntários nas ruas de todo o país para conscientizar a população sobre os benefícios do aleitamento materno.
NOVOS SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪Correios Entrega Direta, que introduz um novo conceito em distribuição de publicações periódicas, tais como revistas, guias, anuários, catálogos, boletins, listas telefônicas e jornais. ▪Sedex Hoje e Sedex Mundi. O primeiro oferece entregas no mesmo dia da postagem, e o segundo expande a atuação internacional dos Correios. ▪Nova versão do Sistema de Gerenciamento de Postagens (Sigep), software gratuito oferecido pelos Correios aos clientes que, mediante contrato, efetuam postagens regulares e expressivas de encomendas e de correspondências registradas. ▪Programa Importa Fácil Ciência, uma conquista dos cientistas e pesquisadores brasileiros, destinado a simplificar e baratear o processo das importações de máquinas, equipamentos e insumos para uso em pesquisas na área de ciência e tecnologia. ▪Correio Híbrido Postal/CHP, atendimento de última geração, voltado ao mercado corporativo, que movimenta grandes volumes de postagens. ▪Nova ferramenta de endereçamento on-line - O endereçador permite a qualquer pessoa gerar etiquetas e rótulos de endereçamento padronizados.
ACONTECIMENTOS RELEVANTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪Premiado o site dos Correios. A Empresa recebeu o Prêmio iBest 2004 de melhor portal eletrônico do país em serviços ao consumidor. ▪Realizada a Brapex, a maior mostra filatélica do país. A primeira etapa foi realizada em São Paulo, e a segunda, em Curitiba, com o objetivo de difundir o selo em suas múltiplas funções: institucional, cultural e mercadológica. ▪Correios homenageiam os 450 anos da cidade de São Paulo. Para marcar a data, foram emitidos cinco selos que retratam as várias faces da cidade. ▪Emitido selo em homenagem à Nossa Senhora da Conceição Aparecida, em meio à festa que mobilizou a cidade-santuário, no dia 8 de setembro, marco do centenário da coroação da padroeira do Brasil.

Quadro 16 – Lançamento de novos produtos e acontecimentos da ECT

Fonte: adaptado de ECT (2007)

Com base nos acontecimentos mencionados no Quadro 16, identifica-se a ECT como uma empresa pública que tem se posicionado no mercado com novos produtos e serviços, estruturando suas instalações e buscando uma atuação social externa, com o objetivo de criar uma boa reputação institucional.

	2005
--	-------------

NOVOS SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪Correio Entrega Direta, que introduz um novo conceito em distribuição de publicações periódicas, tais como revistas, guias, anuários, catálogos, boletins, listas telefônicas e jornais. ▪Sistema de Automação da Rede de Atendimento (Sara) na 1.000ª agência, em Oeiras, no Piauí. Com a instalação, a agência passa a operar com o novo sistema <i>on-line</i>, de forma integrada em todo o Brasil.
ACONTECIMENTOS RELEVANTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪Inaugurado o Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) da Empresa, concebido para atender ao aumento do tráfego regional de objetos postais, em Aparecida de Goiânia, no estado de Goiás. ▪Inaugurado o Centro de Distribuição (CD) Oeste, em Brasília. Por meio do Programa Novo Modelo de Suprimento, os Correios centralizaram os almoxarifados regionais em dois grandes centros de distribuição de materiais de consumo e produtos.

Quadro 17 – Lançamento de novos produtos e acontecimentos da ECT
 Fonte: adaptado de ECT (2007)

No ano de 2005 a ECT investiu em sua estrutura com a inauguração do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (Goiás) e do Centro de Distribuição Oeste (Brasília). No mesmo ano lançou os serviços de entrega direta e realizou a automação da rede de atendimento de sua agência do Piauí.

4.1.1 Contextualização da Diretoria Regional de Santa Catarina

Cabe demonstrar os dados da Diretoria Regional de Santa Catarina (DR/SC) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pois sua população é objeto deste estudo. Então, contextualizar esta população permitiu interpretar os dados com precisão.

A DR/SC tem por finalidade explorar os serviços postais, correspondência agrupada, temáticos, encomendas, filatelia e outros, e está constantemente aperfeiçoando seu modelo de gestão para tornar-se mais competitiva e habilitada a disputar o mercado com a iniciativa privada, dentro da autonomia estabelecida pela ECT.

Para o desempenho de suas atividades, a DR/SC conta com 3.821 empregados na sua força de trabalho, que estão distribuídos nas atividades finalísticas e nas de apoio. Além dos profissionais do seu quadro efetivo, a Empresa conta com o apoio de colaboradores vinculados a programas alternativos, cujo

quadro é composto de estagiários, portadores de necessidades especiais, empregados temporários e prestadores de serviço terceirizados, conforme a Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Composição do quadro de pessoal ECT/DR/SC

Quadro de Pessoal	Quantidade
Colaboradores com vínculo direto	3.821
Estagiários (nível médio e superior)	143
Portador de necessidades especiais	44
Terceirizados – área médica	17
Terceirizados – limpeza e vigilância	253
Terceirizados – transporte	102
TOTAL	4.380

FONTE: ECT (2007)

Os macros processos da DR/SC caracterizam-se em atendimento, triagem e encaminhamento, transporte e distribuição. O atendimento é representado pelos pontos de acesso ao sistema postal e se constitui na fase do contato inicial do cliente com a empresa. Os processos de triagem e encaminhamento foram responsáveis pela manipulação diária, em média 2 milhões objetos postais e mensagens telemáticas, sendo sua atribuição separar e recuperar objetos segundo os destinos, encaminhando-os à distribuição.

A DR/SC conta com um Centro de Tratamento de Cartas e um Centro de Tratamento de Encomendas, localizados em São José, além de um Centro de Serviços Telemáticos, responsável pelo tratamento de telegramas. Esse processo envolve atividades manuais, mecanizadas e informatizadas.

A distribuição engloba principalmente as atividades executadas pelos carteiros. A DR/SC possui 30 Centros de Distribuição Domiciliária (CDD), localizados nos principais municípios do estado, que, juntamente com as unidades distribuidoras dos demais municípios, são responsáveis pela entrega diária de aproximadamente um milhão de objetos postais em 2007. A sede administrativa da ECT em Santa Catarina está localizada na cidade de São José. Operacionalmente, a DR/SC está dividida em oito regiões operacionais e cinco coordenadorias de atendimento externo, com sede nos municípios de Florianópolis, Tubarão, Blumenau, Joinville,

Lages, Joaçaba, Chapecó e Itajaí, cujas áreas de atuação são definidas pela zona de influência de suas sedes e pelo sistema de encaminhamento postal.

A Regional de Santa Catarina é uma unidade descentralizada da Administração Central, que está em Brasília, e o seu planejamento Empresarial é alinhado ao Planejamento Estratégico desta administração, que por sua vez segue as diretrizes governamentais do Plano Plurianual (PPA). O planejamento estratégico está vinculado ao modelo de gestão da empresa. O planejamento é elaborado de acordo com a metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Na implementação do BSC são estabelecidas as perspectivas econômico-financeiras, cliente e mercado, pessoas, processos internos, responsabilidade social e ambiente organizacional, com seus objetivos estratégicos e indicadores.

O processo de formulação das estratégias é realizado sob a liderança e a efetiva participação da alta direção, sendo apoiado por especialistas internos e externos. A DR/SC segue as orientações e as estratégias formuladas pela Administração Central. Com base nessas informações, considerando as peculiaridades socioeconômicas de Santa Catarina e as necessidades das partes interessadas, é elaborado o Plano de Trabalho Regional.

Em relação aos referenciais comparativos, a DR/SC utiliza os macros indicadores disponíveis na ECT, na União Postal Universal (UPU), e dados de outras organizações premiadas e reconhecidas. Os impactos de suas estratégias dentro do ambiente competitivo também são considerados na elaboração do Plano de Trabalho. O Plano de Trabalho Regional é desdobrado através de metas para as diversas áreas da Empresa, com indicadores bem definidos e acompanhados pela Diretoria Regional.

4.1.2 Ações sociais desempenhadas pela Empresa

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos assume como missão o desenvolvimento de iniciativas que disseminam o direito básico à cidadania. A criação do Banco Postal é um exemplo desse princípio, pois representou, para os moradores de 840 cidades brasileiras, a possibilidade de abrir e movimentar contas-correntes e cadernetas de poupança. A Empresa também contribui para a educação dos alunos da rede pública e promove a entrega do Cartão Nacional de Saúde, que facilita o atendimento no SUS.

Para proporcionar qualidade de vida à população, a ECT mantém iniciativas nas áreas educacional, esportiva, cultural e ambiental. Em 2002, lançou os selos Criança Esperança, deu continuidade ao Projeto Cidadania em Ação, que beneficia adolescentes e apenados, instituiu o Projeto Corporativo de Voluntariado, de estímulo à participação dos empregados em ações sociais, e patrocinou a Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos e a Escola do Teatro Bolshoi.

O apoio aos projetos de trabalhos voluntários iniciou-se em 2002, com o desenvolvimento do projeto corporativo Voluntariado & Cidadania, com o objetivo de estimular o trabalho voluntário por parte de seus colaboradores. Os voluntários atuam nas mais diversas entidades, prestando trabalho voluntário. Os projetos ambientais referem-se à coleta seletiva de lixo, com doação do papel inservível para instituições, assim como os cartuchos e *toners* de impressoras.

O Coral dos Correios é projeto de destaque em todo o território nacional por sua relevância social, pois suas apresentações são em creches, asilos, praças públicas e agências dos Correios. O principal objetivo do Projeto é levar as cantigas natalinas a diversos locais no período de dezembro. O Coral é composto de empregados, aposentados e dependentes que disponibilizam seu tempo em prol da comunidade.

4.1.3 Ações desenvolvidas para os *stakeholders* internos

A ECT realiza diversas ações voltadas para seu público interno, com atuações sistematizadas de incentivo à prática esportiva, com o objetivo de promover a integração, o que possibilita o envolvimento de um grande número de empregados. Os eventos esportivos que se destacam são: o Circuito Nacional de Corridas dos Carteiros, Campeonato Nacional de Natação, Campeonato de Futsal, Campeonato de Futebol Society, as participações em Jogos do Serviço Nacional da Indústria (Sesi) e ações de reconhecimento aos empregados das categorias carteiro, operador de triagem e transbordo, motorista e atendente comercial, além das homenagens por tempo de serviço.

Cabe ressaltar a importância do Campeonato de Natação dos Correios realizado em conjunto com a Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA). Este campeonato é composto de provas regionais que acontecem entre os meses de agosto e setembro, e de uma prova final em Brasília. Os atletas que alcançam os oito melhores índices na prova final juntamente com quatro atletas sorteados participam da Clínica de Natação realizada em Fort Lauderdale, nos EUA. O campeonato vem revelando talentos internos na natação e formando atletas para competições nacionais e internacionais.

Desde 1995, o Circuito de Corridas é realizado nas 27 Diretorias Regionais e mobiliza mais de 20 mil atletas, entre os públicos interno e externo. Este circuito tem se revelado como um instrumento eficaz de divulgação da marca Correios, com repercussão na mídia, imprensa escrita e televisiva, com cobertura de jornais e TVs locais, e com destaque especial na Revista Contra-Relógio, especializada em atletismo.

O projeto Incentivo à Prática de Corrida de Rua tem como objetivo principal incentivar e apoiar os empregados praticantes de atletismo em treinos e provas. Através desse incentivo os empregados desenvolvem-se tecnicamente, assim como o senso de disciplina e de liderança, valores que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional.

O incentivo à cultura também faz parte das ações dos Correios. O projeto Arte Nossa promove o desenvolvimento dos talentos artísticos dos empregados no campo da música, das artes plásticas, da literatura, da dança, do teatro e do folclore.

Entre essas ações, são desenvolvidos festival de música, de fotografia, mostra de artes plásticas, feiras de artesanato e semana do folclore. Tem como objetivo desenvolver o potencial artístico, como meio de expressão da criatividade, favorecendo o relacionamento interpessoal, elevação da auto-estima, prevenção do estresse, trazendo benefícios para a qualidade de vida dos empregados e, conseqüentemente, reflexos no ambiente de trabalho.

4.1.4 Auto-avaliação da Responsabilidade Social da ECT/DR/SC

A auto-avaliação da Responsabilidade Social foi realizada em 2003, com base nos indicadores de desempenho do Instituto Ethos (Anexo D). Os temas, conforme Tabela 2, foram avaliados por meio de dois grupos de indicadores. O primeiro grupo é composto de uma barra de quatro quadros contínuos, correspondente à avaliação do estágio atual da responsabilidade social da Empresa. Quanto mais à direita a Empresa se posicionar no quadro, melhor será sua postura. O método permite à Empresa enquadrar-se na escala, identificando assim seu posicionamento em relação às empresas do mercado. O segundo grupo de indicadores é composto de respostas dicotômicas (sim/não) e de valores numéricos contendo elementos de validação e detalhamento do estágio da responsabilidade social identificado pela Empresa.

Para o processo de avaliação da *performance* da Empresa em relação à Responsabilidade Social, foram utilizadas duas estratégias: Análise de Evidências; e Aplicação dos Indicadores. A primeira foi realizada por meio da análise documental, com o auxílio de um *checklist* de documentos fornecidos pela Empresa, e analisados os indicadores de gestão interna, os indicadores sociais (interno/externo) e Ambientais, e o Balanço Social.

A segunda estratégia utilizada na auto-avaliação foi realizada com a aplicação dos indicadores em dinâmicas participativas, ocorridas nos dias 15 e 18 de dezembro de 2003, reunindo oito representantes das áreas administrativa e operacional. Para a aplicação dos indicadores foi formado um único grupo, que

avaliou e discutiu todas as perguntas dos sete temas, procurando sempre um consenso geral em torno de cada resposta, garantindo que, de modo participativo, os envolvidos na auto-avaliação expressassem suas impressões sobre todos os relacionamentos da ECT, apresentando sugestões e dúvidas sobre o estágio apontado em cada indicador.

O estudo mostrou que a Diretoria Regional de Santa Catarina adota práticas de excelência relacionada ao tema Governo e Sociedade, cuja nota atingiu 9,71. Essa prática de atuação com ética e transparência no relacionamento com o Governo e a Sociedade continua sendo meta estratégica, além de buscar novas oportunidades de apoio a projetos governamentais ligados à Agenda Nacional de Desenvolvimento Social.

A ECT/DR/SC equilibrou-se entre o segundo e terceiro estágio do modelo adotado, evidenciando um caminho de evolução em andamento no que diz respeito a seu relacionamento com seus *stakeholders*, o que pode ser visualizado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Performance da responsabilidade social (RS) da ECT/DR/SC

TEMA	ESTAGIOS DE RS				PONTOS DISPONÍVEIS	PONTOS OBTIDOS	NOTA
	1	2	3	4			
Valores e Transparência		X			345	116,55	3,38
Público Interno			X		306,67	194,72	6,35
Meio Ambiente		X			345	97,27	2,82
Fornecedores		X			345	154,22	4,47
Consumidores/Clientes			X		345	191,96	5,56
Comunidade			X		345	207,00	6,00
Governo e Sociedade				X	258,5	251,25	9,71

Fonte: ECT (2004)

Os temas estão divididos em três categorias: práticas de excelência, com performance acima de 7,5; oportunidade de melhorias, com performance acima de 5,0 e abaixo de 7,5; e necessidade de intervenção nos temas, com performance abaixo de 5,0. Com base nesses escores, as oportunidades de melhoria estão relacionadas aos temas: público interno, consumidores/clientes e comunidade. Com

relação ao público interno, cabe investir na capacidade futura dos empregados, por meio de políticas de treinamento de longo prazo, e criar políticas de valorização da diversidade. Embora as contratações da ECT sejam realizadas por concurso público, tais políticas podem exercer impacto em promoções e recrutamento.

No tema relacionado a consumidores/clientes, a oportunidade de melhoria está em disponibilizar nas agências e demais canais a comunicação com consumidores e clientes, estabelecendo informações sobre danos potenciais dos produtos e serviços (resultados de estudos já realizados), formas de prevenção, bem como o estabelecimento de mecanismos de investigação de origens de problemas relatados por clientes, de forma a manter o aprimoramento constante e sistemático de produtos e serviços. Com relação à comunidade, necessário se faz estabelecer um sistema de levantamento de impactos de negócio nas comunidades de entorno e a participação de prêmios e mostras, assim como a apresentação de *cases* em eventos e publicações das práticas desenvolvidas pela Empresa como forma de divulgar as práticas de excelência desenvolvidas.

Entretanto, os temas valores e transparência, meio ambiente e fornecedores são itens que necessitam de intervenção. Valores e transparência requerem a elaboração de um código de ética incluindo as perspectivas dos *stakeholders*. A distribuição de Relatório Empresarial ao público interno e demais *stakeholders* como forma de divulgação de seus valores foi identificada como outra oportunidade de melhoria. A inclusão dos valores e princípios éticos da Empresa na programação de treinamento e nos meios de comunicação de forma contínua e sistemática também foi identificada como um item a melhorar.

A divulgação dos indicadores de desempenho resultantes da comunicação entre clientes e empregados foi destacada como oportunidade de melhoria. Para ampliar o diálogo com os parceiros na busca de sustentabilidade ambiental, foi sugerida a criação de um comitê interno de meio ambiente, além de fornecer aos consumidores e clientes informações detalhadas sobre danos ambientais resultantes da destinação final de seus produtos, bem como o destino recomendado aos mesmos após seu ciclo de vida, entre outras práticas, como buscar a sustentabilidade ou o impacto zero, por meio de estratégias de reutilização e compensação ambiental que abranjam todo o sistema produtivo, e identificar e sistematizar a gestão dos impactos advindos das atividades da Empresa.

Com relação aos fornecedores, incluem-se critérios de Responsabilidade Social como a proibição de trabalho infantil, assim como se estabelecem prazos para a conformidade e realizam-se visitas de inspeção. Apóia-se de forma sistemática o desenvolvimento de seus fornecedores e trabalhadores terceirizados; identificam-se e estimulam-se fornecedores de pequeno porte oriundos das comunidades próximas das atividades da Empresa.

Ressalta-se que os resultados obtidos servem como ferramenta adequada para a gestão da ECT/DR/SC. Sabe-se que as estratégias de envolvimento de parceiros nas questões ligadas às responsabilidades social e ambiental podem elevar a *performance* da Empresa. Quanto à participação em sindicatos e ao relacionamento com seus representantes, a Empresa obteve uma de suas melhores performances, não sendo identificadas pressões sobre os colaboradores. Entretanto, a Empresa não estabelece uma sistemática de reuniões com o sindicato e carece de comissões de abrangência empresarial, que representem os empregados que não pertencem ao sindicato.

Analisando-se no contexto geral, a *performance* da ECT/DR/SC é comparada com as notas das empresas com as dez melhores pontuações na *performance* final e com a pontuação de todas as empresas participantes da terceira versão dos indicadores Ethos. Seu desempenho diante deste grupo obteve a nota 5,47; e a média do grupo *benchmark* obteve a nota 8,29, distanciando-se do grupo em apenas 2,82 pontos.

4.2 PROGRAMA DE QUALIDADE E OS PRÊMIOS ECT/DR/SC

A ECT como empresa pública segue as diretrizes do Governo Federal, o qual tem buscado nas duas últimas décadas efetivar importantes mudanças no nível de

qualidade dos serviços públicos. Esse processo de mudança vem ocorrendo predominantemente desde 1991, quando o governo passou a promover a sensibilização de sua estrutura, para a aplicação (de forma coordenada e progressiva) da Gestão da Qualidade Total.

Segundo a ASQUA (1997), o governo baseou seu Programa de Qualidade no Serviço Público nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado em 1992, que, por sua vez, foi fundamentado nos critérios de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige, existente nos EUA, o qual busca reconhecer e premiar as empresas norte-americanas de melhor desempenho em qualidade.

Tais critérios parecem estar em acordo com a “atual filosofia da qualidade” e foram estabelecidos em 1998 e 1999 (feitas as adaptações necessárias para os serviços públicos) como critérios de avaliação para o Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF) e para o Prêmio de Qualidade dos Correios (PQC), respectivamente. Ambos têm por objetivo estabelecer o reconhecimento e premiar as organizações/unidades que apresentem bom desempenho na gestão da qualidade.

Para que se possa entender melhor quais são e como funcionam esses critérios, e a forma de pontuação do PQC e do PQGF, considerando-se que a pontuação máxima que uma organização pode auferir tanto em um como em outro é de mil pontos, faz-se a seguir a descrição da estrutura básica de tais programas, segundo ainda a ASQUA (1997).

A Diretoria Regional de Santa Catarina tem-se destacado com prêmios de PQGF por sua forma de gestão e relacionamento com os empregados, buscando aumentar os níveis de produtividade, reduzindo custos e melhorando a qualidade na prestação dos serviços. A preocupação com a cultura da qualidade na Empresa é uma meta estratégica. A disseminação dessa prática tem sido incluída na pauta de treinamento da regional. Os critérios estabelecidos pelo Prêmio têm sido discutidos com todos os empregados, não apenas para conhecimento, mas também para consolidar-se na cultura organizacional.

4.2.1 Benefícios oferecidos aos *stakeholders* internos

A ECT, através de sua política de Recursos Humanos, concede aos *stakeholders* internos os mais variados benefícios. Entre eles se destacam o vale-alimentação/vale-refeição, vale-cesta, auxílio-necessidades especiais, auxílio-creche, assistência médico-odontológica, vale-transporte, e atendimento e aconselhamento dos profissionais do serviço social. Tais benefícios são disponibilizados conforme critérios estabelecidos pela Empresa. Os procedimentos referentes a cada um deles estão devidamente documentados pela Empresa, com o intuito de padronizar os procedimentos em toda a Empresa.

O vale-alimentação e o vale-refeição são disponibilizados pela Empresa aos empregados por meio de cartão eletrônico e são emitidos por empresas contratadas pela ECT. Todo empregado tem direito a esses benefícios, exceto no período de afastamento superior a 90 dias, seja por doença ou por acidente de trabalho. O fornecimento de vale corresponde ao total de 23 – os que trabalham aos sábados recebem 27 vales. Quando do trabalho extraordinário, é efetuado pagamento de vale extra para os empregados, assim como para o trabalho em dia de repouso para os que não fazem opção por folga compensatória. Esclarece-se que o fornecimento de alimentação *in natura* ou mediante vales ao empregado não é uma obrigação estabelecida por lei. Porém, se a empresa o fizer, é possível o desconto no salário do empregado de 20% do custo (artigo 2º, parágrafo primeiro, do Decreto 5/91).

Todos os empregados que possuam filhos e/ou dependentes legais portadores de necessidades especiais são beneficiados com o auxílio-necessidades especiais. É necessário o cadastramento do dependente mediante o preenchimento de formulário próprio e não existe limite de idade. O benefício consiste no ressarcimento das despesas relativas a um total de 12 mensalidades durante o ano, realizadas em associações afins de caráter assistencial, com tratamentos especializados não cobertos pelo Plano de Saúde da ECT/Correios/Saúde, com medicamentos específicos à patologia e com transporte para a instituição, escola, clínica ou associação onde o filho/dependente se submete ao tratamento

especializado. O ressarcimento é mensal e em folha de pagamento, mediante comprovação das despesas. As despesas de caráter extraordinário, tais como material escolar, uniforme, taxas extras, festividades, cursos extracurriculares, multas e juros por atraso de pagamento, entre outros, não são ressarcidas.

O reembolso-creche é um direito do empregado assegurado pelo artigo 389, parágrafo 1º, da CLT. O benefício, para estruturar-se como direito, deve estar previsto em convenção coletiva e autorizada pela Delegacia do Trabalho (Portaria do Ministério do Trabalho nº 3.296, de 3 de setembro de 1986). O benefício tem por finalidade conceder às empregadas mães com filhos de 0 a 7 anos ressarcimento das despesas efetuadas com a guarda de seus filhos em instituições especializadas, devidamente registradas nos órgãos competentes. Têm direito também ao auxílio-creche empregados que possuam a guarda legal dos filhos de 0 a 7 anos, bem como empregado viúvo com filho na mesma faixa. O ressarcimento é concedido mensalmente mediante encaminhamento de recebido/comprovante de pagamento de mensalidade, ficando vetado o ressarcimento de despesas com alimentação, matrícula, transporte, material escolar, uniforme, festividades, multas e juros por atraso de pagamento.

O vale-transporte foi instituído no Brasil pela Lei nº 7.418/85, regulamentada pelo Decreto nº 95.247/97. Constitui um benefício através do qual os empregados que utilizam transporte coletivo público urbano, ou ainda intermunicipal e/ou interestadual com características semelhantes as do urbano, no seu deslocamento entre residência e trabalho, pelo qual têm a despesa subsidiada pela Empresa, quando ultrapassa a margem de 6% de seu salário-base, ou seja, será custeado pelo beneficiário, em parcela equivalente até 6% de seu salário-base, relativo aos dias úteis trabalhados no mês, excluídos quaisquer adicionais ou vantagens tais como anuênios, adicional de insalubridade ou de periculosidade, gratificações, horas-extras, diárias e outros. O valor da parcela a ser descontado do empregado em folha de pagamento refere-se aos valores excedentes não estabelecidos por lei (6%).

A atuação do Serviço Social se dá em forma de atendimento individualizado aos empregados e seus dependentes ou por meio de grupos, programas e projetos. Nessa perspectiva estão os plantões sociais com o objetivo de promover reflexões temáticas acerca de saúde e cidadania, garantindo espaço de reflexão e superação

de problemáticas profissionais e pessoais. Além de atender o empregado nas suas necessidades sociais individuais e de seus familiares, prestando orientações e acompanhamento com visitas, cabe à equipe de assistentes sociais prestarem suporte técnico aos gestores, contribuindo nas relações interpessoais e funcionais de trabalho. Os encontros são realizados periodicamente nas unidades operacionais da grande Florianópolis e do interior. Além do atendimento aos colaboradores, a assistente social atende os familiares por meio de encontros fora do trabalho, visando à discussão de temas ligados a conflitos conjugais e de saúde, entre outros. A partir das necessidades encontradas nos plantões sociais, a assistente social estabelece parcerias internas e externas, fazendo encaminhamentos sociais para os mais diversos profissionais.

Entre os programas desenvolvidos pelo Serviço Social, destacam-se projetos de relevância tanto para a Empresa quanto para os empregados. Entre eles está o Programa Sele o Verde com Saúde, que surgiu da parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi), em 1999, tendo o objetivo de trabalhar a prevenção à dependência química do álcool, das drogas e de medicamentos na Empresa. O desenvolvimento de trabalhos de prevenção e de intervenção ao uso de substâncias psicotrópicas junto às unidades da DR/SC vem contribuindo para o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho. Outro projeto que cabe destacar é a Gestão do Orçamento Familiar, que tem o objetivo de proporcionar a todos os seus colaboradores e dependentes um meio para aumentar o orçamento familiar, através de um controle do orçamento, além de procurar proporcionar cursos profissionalizantes que visem à melhoria das condições de vida de seus empregados. Os cursos desenvolvidos para esse público são os de informática, bordado, tapeçaria, pedreiro, garçom, cestas de páscoa e bricolagem, entre outros.

O Plano de Saúde da ECT atende todos os empregados ativos e aposentados e seus dependentes, e beneficia mais de 10 mil pessoas em Santa Catarina. A assistência médica é realizada através dos ambulatórios próprios instalados em Florianópolis, São José, Blumenau, Joinville e Itajaí. Além disso, há uma rede de profissionais, clínicas, laboratórios e hospitais credenciados, que proporcionam atendimento médico e odontológico. As guias de consulta e exames são liberados após análise pelo médico responsável, conforme critérios estabelecidos pelas normas da Empresa.

A Empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização para promover a qualidade de vida, especialmente campanhas de conscientização nutricional, DST/Aids, álcool e drogas. Oferece programas de prevenção e tratamento para dependência em relação às drogas e ao álcool, saúde da mulher e programas de prevenção de DST/Aids. Além desses programas, promove ginástica laboral no horário de trabalho.

Com o objetivo de integrar os empregados, gerar qualidade de vida e incentivar o esporte, a ECT desenvolve eventos e programas baseados no Calendário Unificado, devidamente aprovado pelo Departamento de Integração Social e Benefícios de Brasília. As ações desenvolvidas são classificadas como esportivas e socioculturais. Nas socioculturais enquadra-se o Festival de Música dos Correios, que conta com a participação de empregados e dependentes que têm oportunidade de apresentar canções de autoria própria, com as etapas estadual, regional e nacional. Na área musical os Correios contam também, na DR/SC, com o Coral Clave Sul, atualmente com 23 membros, que se apresentam em várias oportunidades durante todo o ano e semanalmente participam de ensaios regidos por um profissional contratado. No mês de dezembro, com o evento Todos os Cantos do Brasil, as apresentações acontecem em asilos, praças públicas, hospitais e agências dos Correios, com o objetivo de levar cânticos natalinos a toda à comunidade.

Os eventos esportivos, como a Corrida do Carteiro, cuja comunidade também é convidada a participar, representam um importante elo entre empresa e comunidade. Os campeonatos de futebol de salão e de campo, com as fases estadual, regional e nacional, favorecem não apenas a integração, mas as atividades esportivas, com o objetivo de proporcionar a qualidade de vida de seus empregados. As participações de atletas/empregados nos jogos do Sesi possibilitam a vaga em eventos nacionais e internacionais. O Campeonato Nacional de Natação, que recebe o apoio da Confederação Brasileira de Natação, tem como prêmio aos melhores tempos nacionais testes e exames em uma clínica de atletas de natação nos Estados Unidos. A ECT também destina verbas mensais às diversas unidades operacionais do estado, com o objetivo de custear o aluguel de quadra/campo para que os empregados pratiquem o esporte semanalmente, assim como o fornecimento de material esportivo.

O principal evento realizado na ECT/DR/SC são os Jogos Integração dos Correios de Santa Catarina (Jicosc). O evento congrega aproximadamente 1.200 atletas/empregados de todo o estado de Santa Catarina. A cidade-sede dos jogos é escolhida por meio de sistema de rodízio. Os jogos iniciam-se na sexta-feira e prosseguem até o meio-dia de domingo. Durante o evento são disputados jogos em diversas modalidades, como atletismo, natação, futebol, sinuca, bocha, lançamento de peso, tênis de mesa e xadrez.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, os dados foram analisados tendo por base o referencial teórico e os principais objetivos da pesquisa. Essa análise foi realizada conforme definições apresentadas na seção anterior. Nas seções a seguir apresenta-se primeiramente a análise dos dados secundários, ou seja, a análise do Balanço Social da ECT, dos balanços das telecomunicações, das pesquisas de Clima Organizacional e da pesquisa de satisfação sobre os benefícios oferecidos pela Empresa. Na seqüência, a análise dos dados primários, com os resultados das entrevistas realizadas. Para finalizar foi realizado o cruzamento dos dados coletados.

4.3.1 Análise dos Balanços Sociais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Neste item apresentam-se as análises e interpretações dos dados dos Balanços Sociais e das pesquisas realizadas nos documentos da Empresa.

Destaca-se que a Empresa iniciou a publicação do Balanço Social a partir de 2002 e desde então o publica anualmente. As informações contidas nos Balanços Sociais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos relacionadas ao público interno são apresentadas na Tabela 3, com o resumo dos dados extraídos da publicação anual denominada Balanço Social de 2004 e 2005. O enfoque da análise foi com relação aos indicadores sociais internos, item 2 do modelo Ibase.

Tabela 3 – Valores dos investimentos nos indicadores sociais internos
(x R\$ 1000,00)

Indicadores Sociais Internos	VALORES DOS INVESTIMENTOS			
	2004	2004	2005	2005
	R\$ x 1.000,00	R\$/nº emp. 104.821	R\$ x 1.000,00	R\$/ nº emp. 105.334
Alimentação	428.991	4,09	472.501	4,49
Encargos sociais compulsórios	695.978	6,64	807.700	7,67
Previdência privada	136.964	1,31	159.586	1,52
Saúde	274.880	2,62	347.603	3,30
Segurança e medicina no trabalho	4.681	0,04	4.388	0,04
Educação	684	0,01	747	0,01
Cultura	711	0,01	991	0,01
Capacitação e desenvolvimento profissional	31.014	0,30	31.633	0,30
Creche ou auxílio-creche	11.591	0,11	14.680	0,14
Participações nos lucros ou resultados	22.708	0,22	47.071	0,45
Outros	2.985	0,03	5.729.000	0,05
Total dos investimentos	1.611.187	15,37	1.892.629	17,97

Fonte: Balanço Social da ECT (2004, 2005)

Nos indicadores sociais internos os investimentos representam 25% em 2005 e 24% em 2004 da receita líquida da Empresa. Salienta-se que os indicadores internos estão vinculados diretamente aos benefícios disponibilizados aos empregados da Empresa. Os investimentos que mais se destacaram referem-se a encargos sociais compulsórios, alimentação, saúde e previdência privada.

O investimento mais expressivo em 2004 foi na alimentação, no valor de R\$ 428,9 milhões, o que proporcionou aos seus 105 mil empregados e familiares alimentação de qualidade e, conseqüentemente, melhoria na qualidade de vida. Na saúde os investimentos em 2004 alcançaram R\$ 274,8 milhões, permitindo o atendimento médico-hospitalar aos empregados, dependentes e aposentados, o que atendeu um total de 350 mil beneficiários. Além da ampla rede credenciada, os Correios Saúde também contam com 66 ambulatórios instalados nas unidades operacionais da ECT. Destacam-se aqui as 115 ações realizadas na Administração e diretorias regionais, com temas como saúde da mulher, tabagismo, tuberculose, saúde, ocular, diabetes, câncer, doenças do coração e dengue, entre outros. A Feira de Qualidade de Vida, em conjunto com a Jornada da Saúde, contou com a participação de 42 mil pessoas. A ECT também investiu R\$ 4,6 milhões no Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), que vem aumentando sua abrangência a cada ano.

O auxílio-creche beneficiou 3.160 mães empregadas da ECT em 2004, com investimento de mais de R\$ 11,5 milhões. Os empregados com filhos portadores de deficiências receberam recursos de R\$ 3,2 milhões, que beneficiaram 753 crianças. Na capacitação e no desenvolvimento profissional, representou um milhão de participações, em média com dez participações por empregado. No que se refere à concessão de bolsas de estudo parciais para cursos de idiomas, graduação e pós-graduação, a ECT investiu visando ao autodesenvolvimento e ao crescimento cultural dos empregados. O incentivo à conclusão do ensino médio foi um avanço, o que permitiu reduzir de 30 mil para 12 mil os empregados sem ensino médio completo em 1996, o que significou 11% do efetivo em 2004. O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) permitiu, em 2004, distribuir R\$ 22,7 milhões para quase 105 mil empregados. Os investimentos com previdência privada representam um referencial da Empresa para o futuro dos empregados e a participação de lucros são extensivas a todos os colaboradores. O que não ficou

claro no Balanço Social é a participação do empregado na previdência privada e na participação de lucros no que se refere a valores ou percentuais.

No ano de 2005, os investimentos relacionados aos indicadores sociais internos mantiveram o mesmo comportamento, porém com acréscimos. No item participação de lucros e resultados, os investimentos praticamente multiplicaram. O mesmo não se pode afirmar dos investimentos relacionados a segurança do trabalho, que sofreu uma redução de R\$ 293 mil. Apesar dessa redução, os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho são uma preocupação da Empresa, inclusive com técnicos de segurança do trabalho e campanhas de segurança através das Cipas, para melhorar as condições de trabalho.

Ao se fazer a análise dos valores percentuais dos índices em relação à receita líquida, verificou-se que a ECT diminuiu os investimentos em condições de trabalho e em capacitação e desenvolvimento profissional de 2004 para 2005. Fato semelhante ocorreu com os investimentos do setor. Com relação à variável Benefícios, os índices da ECT permaneceram praticamente inalterados, mostrando que o número de empregados se manteve. Esse fato não se verifica para o índice do setor, que diminuiu de 95%, em 2004, para 83,4%, em 2005. Os resultados para a variável Relação Empregado/Empresa mostram que a ECT manteve o seu volume de investimentos, mas o setor diminuiu sua participação.

Na Tabela 4, a seguir, demonstram-se os indicadores do corpo funcional com os números relacionados aos *stakeholders* internos que compõem o corpo funcional da ECT no período de 2004 e 2005.

Tabela 4 – Relação dos indicadores do corpo funcional

Item 3 – Indicadores do Corpo Funcional	2004	2005
Número de empregados no final do período	104.821	105.334
Número de admissões durante o período	73.74	3.919
Número de empregados terceirizados	8.280	8.056
Número de estagiários	2.916	3.360
Números de empregados acima de 45 anos	29.053	29.507
Número de mulheres que trabalham na empresa	24.224	24.103
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	25,63	29,27
Número de negros que trabalham na empresa	6.894	7.011
% de cargos de chefias ocupados por negros	4,56	3,22
Número de portadores de deficiência ou necessidades especiais	2.406	2.327

Fonte: adaptado do Balanço Social da ECT (2004, 2005)

Nos indicadores do corpo funcional analisou-se o número de admissões em relação ao período anterior, e percebe-se um aumento na força de trabalho de 2004 em relação a 2005. Sendo assim, a ECT encerrou o ano de 2005 com 105.334 empregados. Cabe observar que o percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres aumentou de 25,63% para 29,27%. Quanto ao percentual de cargos de chefias ocupados por negros, de 2004 para 2005, houve uma redução de 1,43%.

4.3.1.1 Análise das informações quanto ao exercício da cidadania empresarial

Nos indicadores referentes ao exercício da cidadania empresarial, destacam-se a análise das informações relativas à definição dos projetos social e ambientais desenvolvidos pela Empresa, a definição dos padrões de segurança e salubridade no trabalho, e o apoio e envolvimento da Empresa em projetos de trabalhos voluntários (Quadro 18).

Informações	2005	Meta 2006
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	15,4	15,4
Número total de acidentes de trabalho	1.249	1.240
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	Direção	Direção
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	Direção e gerências	Direção e gerências
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos colaboradores, a empresa.	Segue normas da OIT	Segue normas da OIT
Previdência privada contempla	Todos os empregados	Todos os empregados
Participação dos lucros ou resultados contempla	Todos os empregados	Todos os empregados
Quanto à participação de empregados em programas de trabalho voluntário	Organiza e incentiva	Organiza e incentiva
Distribuição do Valor Adicionado (DVA)	Em 2005 235.354 mil 47,5% governo, 11,9% colaboradores, 0% acionistas, 0% terceiros e 40,6% retidos.	Em 2004: 97.978 mil 23,7% governo, 7,2% colaboradores 0% acionistas, 0% terceiros e 71,47% retidos.

Quadro 18 – Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania – Público Interno
Fonte: adaptado do Balanço Social da ECT (2004, 2005).

Pode-se afirmar que, quanto às questões de desenvolvimento de projetos sociais e ambientais e aos padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho, a maioria das decisões cabe à direção e à gerência da Empresa, fato este explicável pela necessidade de investimentos da Empresa. No entanto, futuramente, as empresas terão que se adaptar e delegar mais responsabilidade a seus empregados para decidir tais ações. O apoio ao projeto de voluntariado iniciou-se em 2002, com a implantação do Projeto Voluntariado & Cidadania nas diversas diretorias regionais, sendo instituído como projeto corporativo. A Empresa cada vez mais tem apoiado tal prática. Os voluntários atuam nas mais diversas entidades, prestando trabalho voluntário. Os projetos ambientais referem-se à coleta seletiva de lixo com doação do papel inservível para instituições, assim como os cartuchos e *toners* de impressoras.

A análise do Balanço Social pode ser realizada comparando-se exercícios diferentes ou correlacionando dados da própria demonstração, como, por exemplo, o número de empregados com a média salarial ou os investimentos em treinamento em segurança com o número de licenças médicas. O Balanço Social apresenta uma diversidade de dados, os quais podem se transformar em informações importantes para cada *stakeholder*. A base para a análise é o conjunto de informações que se encontram no Balanço Social, e elas são trabalhadas e correlacionadas com demonstrativos internos e externos que tenham ligação com a análise pretendida. Entende-se que as informações geradas devam ser úteis aos interessados e que minimizem os riscos do processo de tomada de decisão (KROETZ, 2000, p. 105).

Além da análise dos indicadores propostos no estudo, foram realizadas as análises gerais do Balanço Social da Empresa, cujos comentários são apresentados no Quadro 19, a seguir.

Informações	Comentários
Missão e Valores	- Descreve com pormenores a missão, objetivos e as políticas organizacionais.
Ações Comunitárias	- Investimento em programas sociais, tendo como foco prioritário os projetos Papai Noel dos Correios, Todos os cantos do Brasil e Concursos de Cartas.
Incentivo à Cultura	- Investimento e auxílios a peças teatrais, corais, festival de música, cinema, concertos musicais.
Folha de Encargos	- Perfil do quadro funcional: número de empregados, nível de escolaridade, remuneração total, encargos sociais.
Benefícios dos Colaboradores	- Valores complementares à remuneração: alimentação, saúde, transporte, cesta básica, auxílio-creche, auxílio-necessidades especiais
Investimento em Previdência Privada	- Valores investidos em complementação previdenciária – privada (Postalis)
Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal	- Investimento em programas de treinamento do quadro de pessoal
Reconhecimento e Valorização de Pessoal	Prêmios e incentivos ao quadro funcional com a premiação por tempo de serviço e das categorias funcionais.
Incentivo ao Esporte	Investimentos ao esporte como: corridas de rua, natação, futsal, jogos do Sesi e jogos internos.
Educação	Investimento em educação: Educação para o trabalho – cursos internos e externos com participação de empregados Educação pelo trabalho – concessão de bolsas de estudo para graduação, pós e idiomas, incentivo para conclusão do segundo grau.
Meio ambiente	Práticas de desenvolvimento de programas de melhoria do meio ambiente – projeto de reciclagem, redução de energia, água, reaproveitamento dos uniformes dos carteiros.
Contribuições para a Sociedade	Criação de programa de desenvolvimento de cidadania e projetos culturais
Informações	Comentários
Programa de Participação e Produtividade	Valores distribuídos aos empregados pelo aumento da produtividade
Saúde e Assistência Social	Investimentos em planos de saúde, Correios Saúde, e manutenção de ambulatórios médico-odontológicos na Empresa.

Quadro 19 – Análise do Balanço Social
Fonte: adaptado de ECT (2007)

4.3.2 Análise do Balanço Social das telecomunicações

A análise dos Balanços das empresas de telecomunicações brasileiras foi baseada na pesquisa realizada em 2006, no segundo semestre, para que as empresas apresentassem dados completos. A pesquisa tem o objetivo de analisar e de divulgar as ações e estratégias sociais desenvolvidas pelas empresas, a fim de registrar a crescente atuação social. A pesquisa foi realizada mediante um questionário *on-line* sobre a atuação social interna e externa, volume dos investimentos sociais, áreas de atuação, projetos, programas sociais e seus objetivos, base de cálculo para os investimentos sociais, práticas de voluntariado e estratégias sociais corporativas. O Balanço Social do Setor de Telecomunicações de 2005 mostra avanços. O setor está voltado às questões de Responsabilidade Social corporativa, fato este evidenciado pelos resultados da pesquisa. Os padrões éticos sociais e ambientais são adotados pelo Setor de Telecomunicações na contratação de fornecedores e prestadores de serviços, propagando assim a Responsabilidade Social corporativa em toda a cadeia produtiva do setor.

O processo de consolidação da gestão socialmente responsável depara-se com o obstáculo da comparação com os anos anteriores no que diz respeito ao fornecimento de informações dos investimentos financeiros das empresas do setor. Para enfrentar esse obstáculo, o Balanço Social do Setor de Telecomunicações adotou a meta de uma aproximação do modelo Balanço Social Ibase. Para este estudo utilizou-se a pesquisa dos períodos de 2004 e 2005. Ressalta-se que o número de respostas não recebidas foi acima do ideal. Dessa forma, adotou-se, metodologicamente, a estratégia de trabalhar em algumas áreas do Balanço, por amostra não intencional.

Esta pesquisa (balanço) é o resultado consolidado e analisado das respostas de 29 empresas do Setor de Telecomunicações do Brasil, que, por sua singularidade, contém empresas de diversas áreas de atuação, telefonia móvel, telefonia fixa e indústria, além de distribuírem-se em grande, médio e pequeno porte. A adesão foi pequena se comparada ao universo total de empresas de telecomunicações no Brasil, mas o objetivo foi apresentar os dados do setor. Quanto ao número de empresas participantes, houve um declínio verificado entre o primeiro

e o segundo ano da publicação, de 40 para 30 empresas. As empresas participantes sofrem mudanças por motivos diversos, limitando comparações, à medida que as atuações e portes são também diferentes. Foram trazidos para a análise números resultantes das pesquisas anteriores, de maneira a enriquecê-la.

A quarta edição da pesquisa mostra uma evolução no Setor de Telecomunicações com relação aos investimentos sociais. Pode-se destacar alguns aspectos positivos nessa publicação, como o mapeamento dos projetos do setor nas áreas social e ambiental. Das empresas participantes quase a totalidade tem programas de voluntariado e preocupação com padrões éticos, sociais e ambientais na cadeia produtiva, além de contribuir para a disseminação do conceito de Responsabilidade Social e conseqüente melhoria na qualidade de vida (TELECOM SOCIAL, 2006).

Ressalta-se que a ECT não fez parte dessa pesquisa divulgada do Balanço das empresas de telecomunicações, apenas na catalogação, conforme consulta à entidade que publicou a pesquisa (Vide Anexo G). A ECT não participou dessa pesquisa pela indisponibilidade de dados no período de realização dela, uma vez que os dados referentes a 2005 foram disponibilizados em 2007, conforme relatório apresentado no site da Empresa. Os motivos de tal situação são de ordem de tramitação interna de aprovação de dados. Entretanto, a não-participação da ECT nessa pesquisa acabou proporcionando maior coerência dos dados por permitir a comparação entre esta empresa e as demais empresas de telecomunicação.

Para a validação dos dados em um estudo de caso é necessária a validação externa. Assim, optou-se por realizar a comparação dos dados da ECT com as empresas do Setor de Telecomunicações. A análise dos dados baseou-se nos valores de investimentos *per capita* da Empresa em estudo e do setor no mesmo período das análises de correlação linear de Pearson. Os indicadores sociais internos do Balanço Social foram utilizados nesse processo de análise (Tabela 5). Justifica-se também essa análise pelo fato de o Ibase não traçar nenhuma parametrização para os dados do Balanço Social, sugerindo o comparativo com empresas do setor, conforme contato realizado com o Instituto por e-mail (Anexo F).

Tabela 5 – Valores dos investimentos nos indicadores sociais internos
(x R\$ 1.000,00)

Indicadores Sociais Internos	2004/ECT	2004/SETOR	2005/ECT	2005/SETOR
Alimentação	428.991	168.015	472.501	177.677
Encargos sociais compulsórios	695.978	138.666	807.700	138.771
Previdência privada	136.964	884.108	159.586	872.436
Saúde	274.880	65.650	347.603	73.534
Segurança e medicina no trabalho	4.681	10.647	4.388	8.480
Educação	684	8.058	747	8.201
Cultura	711	54.950	991	49.356
Capacitação e desenvolvimento profissional	31.014	8.066	31.633	8.209
Creche ou auxílio-creche	11.591	50	14.680	60
Participações nos lucros ou resultados	22.708	350.542	47.071	279.416
Outros	2.985	129.547	5.729.000	98.221
Total dos investimentos	1.611.187	1.818.305	1.892.629	1.714.364
Número de empregados	104.821	94.074	105.334	63.876
Valor per capita	15,37	19,33	17,97	26,84

Fonte: adaptado dos Balanços Sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações (2004/2005)

O resultado apresentado do Setor de Telecomunicações corresponde ao resultado da pesquisa realizada com 29 empresas, sendo o total de empregados dessas empresas de 63.876 (2005) e de 94.074 (2004), com folha de pagamento bruta de R\$ 2.05 bilhões (2005) e de R\$ 2.5 bilhões (2004). O total de investimentos nos indicadores sociais internos atingiu o percentual de 3,6%; e os investimentos *per capita*, de R\$ 19.328,46 (2004) e de R\$ 26.838,46 (2005), no total de investimentos. No ano-base 2005, 40% das empresas da amostra têm até 25 vezes a relação entre a maior e a menor remuneração.

A ECT, no ano de 2005, fechou com 105.334 empregados e, no ano de 2004, com 104.821, e folha de pagamento bruta de 4.0 e de 3.4 bilhões, respectivamente. O total de investimentos com os indicadores sociais internos correspondeu a 25% e a 24%. E os investimentos *per capita* referentes ao total de investimentos representaram R\$ 15.370,84 (2004) e R\$ 17.967,88 (2005). A relação entre o maior e o menor salário foi de 15,4.

4.3.3 Análise das pesquisas de Clima Organizacional

As preocupações com o Clima Organizacional dentro da ECT surgiram em 1992, com a primeira pesquisa realizada pela DR/PR. Em 1993/1997, iniciativas pioneiras de realização de pesquisas de Clima Organizacional na DR/MG (1993) e, em seguida, na DR/SC (1994) e na DR/RJ (1996), além da continuidade da iniciativa na DR/PR. A primeira pesquisa nacional foi realizada em 1998, coordenada pelo Departamento de Relações Sindicais (Dersin), com a participação de representantes das DRs do Paraná, de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Em função da não-continuidade do projeto nacional e extensão do Dersin, as DRs PR, MG, SC, SPM, RJ e ES realizaram novas pesquisas de Clima Organizacional. Em 2002 foi realizada a Pesquisa Piloto de Clima Organizacional na DR/AC e nas DRs PR, MG, SC, SPM e RJ, vinculadas ao Departamento de Relações do Trabalho (Deret).

Em 2004 foram definidos os princípios e diretrizes da gestão do Clima Organizacional em apoio ao Plano Estratégico 2004-2007 e nos critérios de excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, quando foi realizado o 1º Ciclo Nacional da Pesquisa de Clima Organizacional 2004, coordenado pelo Comitê Executivo Nacional de Gestão do Clima Organizacional. A realização da nova Pesquisa de Clima Organizacional, 2º Ciclo Nacional, ocorreu em 2005 em todas as Diretorias Regionais e aplicada a 100% dos empregados com um ano de serviço (ECT, 2006).

A ECT estabeleceu a duração de cada ciclo da pesquisa de Clima Organizacional em 18 meses, levando em conta a magnitude do processo de pesquisa do Clima Organizacional na ECT, que envolve mais de 100 mil empregados e milhares de unidades. O primeiro ciclo da pesquisa de Clima Organizacional aconteceu em 2004 e contou com uma ampla divulgação interna, por meio de cartazes, correspondências internas e reuniões. A Empresa procurou ao máximo sensibilizar os empregados sobre a importância da pesquisa.

4.3.3.1 Pesquisa 2004

O relatório de 2004 consolida a pesquisa de Clima Organizacional junto aos *stakeholders* internos da DR/SC da ECT, no período de 19 a 30 de abril de 2004. Essa pesquisa é parte integrante da pesquisa nacional de Clima Organizacional. A gestão do Clima Organizacional envolve diagnóstico, planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação continuada da visão dos empregados sobre as relações de trabalho (ECT, 2005).

A pesquisa configura-se como de natureza quantitativa, de corte transversal, uma vez que avalia o contexto organizacional percebido pelo empregado em determinado momento. A coleta de dados foi realizada por meio de um kit composto de um questionário e de um envelope-resposta pré-endereçado à Gerência de Recursos Humanos. O kit foi entregue em mãos aos empregados de grandes unidades da DR/SC por facilitadores da aplicação da pesquisa de Clima Organizacional, especialmente treinados para tanto, os quais, no ato da entrega, realizaram uma explanação sobre os objetivos e a metodologia da pesquisa. Para os empregados das demais unidades, de pequeno e médio porte, os kits foram encaminhados ao órgão de lotação, pelo sistema administrativo de distribuição de documentos. Após o preenchimento do questionário, o empregado foi orientado a inseri-lo no envelope-resposta, lacrar o envelope e entregá-lo na área administrativa de sua unidade de lotação, ou postar o envelope em qualquer caixa de coleta dos Correios.

Para a seleção dos participantes da pesquisa, adotou-se como critério ter no mínimo um ano de empresa, não estar afastado por licença médica com prazo superior a 15 dias ou encontrar-se afastado por licença particular. Após essa definição, foram incluídos na pesquisa 2.939 empregados em 2004. O questionário utilizado para a coleta de dados foi especialmente construído para esta pesquisa e incluiu 65 itens, com afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho. As afirmativas foram apresentadas junto a uma escala de

respostas de 5 pontos, do tipo Likert, com as seguintes especificações: (a) discordo totalmente – ponto 1 da escala; (b) discordo na maior parte – ponto 2 da escala; (c) às vezes concordo, às vezes discordo – ponto 3 da escala; (d) concordo na maior parte – ponto 4 da escala; e (f) concordo totalmente – ponto 5 da escala. Além das 65 perguntas constantes no questionário, quatro questões relativas à opinião dos empregados sobre uniformes e equipamentos de proteção individual (EPI) foram analisadas em separado. Havia uma questão aberta, destinada à opinião ou sugestão sobre qualquer aspecto de interesse do respondente.

A tabulação dos dados foi realizada por meio de aplicativo desenvolvido especificamente para esse fim, de forma a permitir a entrada de dados em diferentes estações de trabalho, com geração de um único banco de dados. Após a digitação, os dados foram importados para tratamento no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para a plataforma Windows. Os dados da pesquisa foram objeto de análises estatísticas descritivas e inferenciais. O procedimento básico adotado foi a análise fatorial do questionário, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados.

A análise fatorial consiste em um conjunto de técnicas estatísticas cujo pressuposto básico é o de que haja uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas variáveis empíricas ou observáveis. No caso desta pesquisa, os itens do questionário foram variáveis chamadas de fatores. O agrupamento apurado pela técnica reproduz a forma como os empregados percebem a inter-relação entre os itens. Esses itens foram distribuídos em sete fatores, que foram obtidos após a análise fatorial dos resultados. Para efeito deste estudo, foram utilizados os resultados dos fatores relacionados à remuneração e desenvolvimento, ambiente físico e condições de trabalho e benefícios.

Após a definição da quantidade de questionários válidos, foi apurado o nível de confiança e a margem de erro da pesquisa no âmbito da Regional. A análise global dos resultados em 2004 correspondeu a 2.085 questionários, o que representou 70,9% da população. O erro amostral ficou em 1,5%, com 99% de confiança, considerando-se que o efetivo de empregados na ECT na DR/SC era de 2.939. A Tabela 6 apresenta os resultados de retorno de questionário encaminhados aos empregados para resposta e as relações decorrentes da devolução e da aceitação dos questionários para inclusão na pesquisa.

Tabela 6 – Participantes da pesquisa de Clima Organizacional 2004 – ECT/DR/SC

	Qtde empregados que receberam questionário	Qtde questionários respondidos	Percentual 1 (B) / (A)	Qtde questionários respondidos válidos	Percentual 2 (C) / (A)	Percentual 3 (C) / total (C)
Total	2.939	2.216	75,4%	2.085	70,9%	100%

Fonte: adaptado de ECT (2005)

Quanto aos resultados da pesquisa de Clima Organizacional a Tabela 7 apresenta um índice global de favorabilidade dos empregados de 72,9%. Considerando o erro amostral de 1,5%, esse resultado pode oscilar entre 71,4% e 74,4%. O indicador corporativo definido como índice global de favorabilidade foi de 75%. O resultado por fator apresenta a variação de 0,57 no indicador do grau de dispersão das respostas em relação à média. O índice mais baixo, indicando alta concentração de resposta em torno da média do fator, até 0,95, indicando o contrário – alta dispersão das respostas em torno da média, conforme se apresenta na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 – Resultado da pesquisa de Clima Organizacional por fator – 2004

FATOR	MÉDIA GERAL DA DR/SC		
	Média	Desvio Padrão	Índice de Favorabilidade
1. Atuação da Chefia	3,73	0,93	74,6%
2. Remuneração e Desenvolvimento	2,80	0,89	55,9%
3. Equipe de Trabalho	3,72	0,79	74,4%
4. Ambiente Físico e Condições de Trabalho	3,38	0,90	67,5%
5. Benefícios	3,96	0,90	79,1%
6. Relacionamento entre Chefias	3,58	0,95	71,6%
7. Imagem Institucional	4,32	0,57	86,3%
Global	3,64	--	72,9%
Índice de favorabilidade padrão da empresa (meta)			75,0%

Fonte: ECT (2005)

Para esta pesquisa, foram analisados os itens 2, 4 e 5. Assim, o fator Benefício atingiu resultado acima da meta de 75%, os demais abaixo da meta. Esses resultados indicam a necessidade de aprofundamento da análise com vistas à identificação de pontos específicos. O fator que mais compromete o atendimento da meta é o fator 2, Remuneração e Desenvolvimento, cujo resultado foi de apenas 55,9%, com desvio padrão de 0,89. Mesmo considerando que as questões relativas à remuneração e à carreira são vinculadas a políticas corporativas, que se referem aos resultados relativos a ações de treinamento, que compõem esse fator, a percepção dos empregados apresenta desfavorabilidade em relação às oportunidades oferecidas pela Empresa. O item 4, Ambiente Físico e Condições de Trabalho, apresentou índice de favorabilidade abaixo do esperado 67,5% e desvio padrão 0,90, revelando a clara necessidade de desencadeamento de ações de melhoria em relação a esse item. A análise individual de cada fator permitiu uma identificação detalhada do item.

4.3.3.1.1 Remuneração e desenvolvimento

O item Remuneração e Desenvolvimento apresentou índice de favorabilidade de 55,9%. Nas questões ligadas à remuneração, há uma manifestação discordante com as afirmativas de ganho mensal compatível com as atividades que o empregado exerce, da prática de salário no nível do mercado pela Empresa e das oportunidades de crescimento profissional oferecidas por ela. Quanto ao desenvolvimento, o sentimento em relação às oportunidades de treinamento oferecido pela Empresa mostra-se distribuído de forma homogênea entre concordância, discordância e oscilação entre uma e outra condição, apresentando índice de favorabilidade de 72,6%. As questões de remuneração e oportunidade de carreira, além da ampliação da oferta de treinamento aos empregados, requerem melhoria.

4.3.3.1.2 Ambiente físico, condições de trabalho e benefícios

Na avaliação dos empregados, os aspectos em relação ao ambiente físico e condições de trabalho apresentam resultados desfavoráveis quanto ao espaço físico para a execução das tarefas, móveis e equipamentos, e condições de segurança física e saúde para a realização do trabalho. De forma global, esse fator atingiu 67,5% de índice de favorabilidade, indicando a necessidade de intervenção para a melhoria desses resultados. O resultado global do fator Benefícios corresponde a 79,1% de índice de favorabilidade. Neste item é inegável o reconhecimento do empregado em relação aos benefícios oferecidos pela Empresa, sobretudo a qualidade da assistência médica, cujo índice é de 81,5%.

4.3.3.1.3 Integração entre empregado e empresa, uniforme e equipamento de proteção

Conforme mencionado anteriormente, os itens relacionados à integração entre empregado e empresa, e referentes a uniforme e equipamentos de proteção (EPI) não se agruparam em nenhum fator, mas foram incluídos no questionário na condição de terem apresentação e análise dos resultados em separado. Quanto ao tema Integração entre Empregado e Empresa, considerando as oportunidades oferecidas aos empregados se diferenciam levando em conta o porte da unidade e sua localização (sede da DR ou interior). Em termos globais, tanto a oferta de oportunidade quanto a participação dos empregados situam-se na faixa de desfavorabilidade, porém a percepção quanto à importância dos eventos de integração para o Clima Organizacional indica o reconhecimento do empregado a respeito desse impacto positivo, com índice de 85% de favorabilidade.

Os itens relativos a uniforme e EPI apresentaram resultados desfavoráveis. A elevada dispersão das respostas indica percepções diferenciadas entre os empregados das diversas áreas e unidades da DR/SC, sendo necessária, portanto, uma análise mais detalhada dos focos de insatisfação. Os resultados dos itens independentes são desfavoráveis e revelaram descontentamento dos empregados em relação ao fornecimento e à qualidade dos uniformes e equipamentos de proteção individual oferecidos pela Empresa. Esse item desfavorável revela a necessidade do desenvolvimento de ações corretivas em relação ao tema.

4.3.3.2 Pesquisa 2005

Em 2005 a pesquisa foi realizada no período de 28 de novembro a 16 de dezembro, com 59 questões. O questionário, a coleta de dados e a distribuição foram realizados da mesma forma do ano anterior. A Tabela 8 apresenta a relação entre a quantidade de empregados que receberam o questionário, o número de questionários respondidos e o número de questionários válidos, de acordo com os procedimentos utilizados para tratamento dos dados descritos.

Tabela 8 – Participantes da pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC

	Qtde empregados que receberam questionário (A)	Qtde questionários respondidos (B)	Percentual 1 (B) / Total (A)	Qtde questionários respondidos válidos (C)	Percentual 2 (C) / (A)	Percentual 3 (C) / total (C)
Total	3.357	2.601	77,5%	2.529	75,3%	100%

Fonte: Adaptado de ECT (2006)

No tratamento dos dados houve eliminação dos questionários com inconsistência de dados, das respostas excessivamente favoráveis ou desfavoráveis e das repostas estereotipadas e desenhadas em forma de ziguezague. A Tabela 9 detalha o não-aproveitamento de questionários. Ressalta-se que não houve nenhum questionário com características de respostas em forma de ziguezague.

Tabela 9 – Questionários da pesquisa de Clima Organizacional não aproveitados – 2005

	Respostas excessivamente favoráveis	Respostas excessivamente desfavoráveis	Respostas estereotipadas	Total
TOTAL	37	18	–	55

Fonte: adaptado de ECT (2006)

Após a definição da quantidade de questionários válidos, foi apurado o nível de confiança, que atingiu 99%, e a margem de erro da pesquisa no âmbito da DR/SC, que atingiu 1,20%, com o total de questionários válidos de 2.529. Esses dados permitem afirmar que o índice de favorabilidade da DR/SC está situado entre 70,8% e 73,2%.

Na análise estatística o agrupamento por fatores resultou em 11 fatores. O acréscimo dos fatores em relação ao ano de 2004 deu-se em função do aprimoramento do instrumento de pesquisa. Assim, os fatores foram definidos conforme a Tabela 10, a seguir.

Tabela 10 – Resultado da pesquisa de Clima Organizacional 2005 por fator

	Índice de Favorabilidade
1. Atuação da Chefia	73,9%
2. Comunicação	68,8%
3. Educação e Crescimento Profissional	65,6%
4. Ambiente Físico e Condições de Trabalho	63,2%
5. Benefícios	82,3%
6. Imagem Institucional	82,9%
7. Equipe de Trabalho	73,00%
8. Integração entre Empregado e Empresa	77,8%
9. Natureza do Trabalho	71,1%
10. Relacionamento entre Chefias	63,0%
11. Remuneração	57,00%
Global	72,0%
Índice de favorabilidade padrão da empresa (meta)	80,0%

Fonte: adaptado de ECT (2006)

Os resultados referentes ao item a Uniforme, também na pesquisa de 2005, não integraram os resultados globais de percepção do Clima Organizacional pelos empregados, tendo uma análise separada.

A análise detalhada de cada um dos fatores na pesquisa de Clima Organizacional de 2005 não foi apresentada. Quanto à análise geral da DR/SC, foi apurada em relação à média a partir das respostas dos empregados nos itens que compõem cada fator, com base na escala de 5 pontos, conforme pesquisa de 2004. O índice de favorabilidade corresponde à transformação da média em valor percentual. Portanto, o índice de favorabilidade não se refere ao percentual de pessoas, mas à proporção da média, conforme apresentado na Tabela 11, a seguir.

Tabela 11 – Critério geral de interpretação dos resultados

Critério de interpretação dos Resultados	Resultado	
	Média	Índice de Favorabilidade
Resultado Favorável	Maior que 4	Acima de 80%
Resultado Satisfatório	Entre 3,5 e 4	Entre 70% e 80%
Resultado Desfavorável	Menor que 3,5	Abaixo de 70%

Fonte: ECT (2006)

Os resultados da Diretoria Regional de Santa Catarina foram divididos em quatro estratos. Esses estratos foram definidos considerando como parâmetro os resultados do índice de favorabilidade. A meta considerada na pesquisa foi o índice de 80%. As informações foram apresentadas conforme o número de unidades localizadas abaixo, acima e entre a média da meta estabelecida. Esclarece-se que não foi apresentada essa estratificação por não ser esse o objetivo do estudo. Apresentou-se, então, o resultado global da Regional e os resultados de cada fator, sendo objeto de análise os itens estabelecidos, como Educação e Crescimento Profissional, Ambiente e Condições de Trabalho, Benefícios, Integração entre Empregado e Empresa, e Remuneração.

4.3.4 Análise estatística – cruzamento entre dados do Balanço Social e pesquisa de Clima Organizacional da ECT

A análise foi realizada correlacionando-se os dados dos investimentos nos indicadores sociais internos apresentados nos Balanços Sociais, dos exercícios de 2004 e 2005, com os dados da pesquisa de Clima Organizacional, respectivamente o índice de investimento e o índice de favorabilidade.

4.3.4.1 Análise da Correlação Linear de Pearson

Na seção 3.2.2.2 foi apresentado o tratamento estatístico dos dados entre Balanço Social e pesquisa de Clima Organizacional. Dessa forma, realizou-se a primeira análise dos dados utilizando-se os valores do índice de favorabilidade (%) retirados da pesquisa de Clima Organizacional de 2004 e de 2005, e do índice de investimento (%) constituído a partir do Balanço Social do mesmo período.

Após a realização dos cálculos estatísticos, obteve-se para o ano de 2004 o valor do Coeficiente de Correlação de Pearson de (-0,46) para o ano de 2004 e de (-0,22) para 2005. Os resultados dos testes de Coeficiente de Correlação Linear de Pearson são demonstrados a seguir, na Tabela 12.

Tabela 12 – Correlação da favorabilidade *versus* investimento

VARIÁVEIS ANALISADAS	(%) FAVORABILIDADE PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL 2004 (F04)	(%) INVESTIMENTO INDICADORES SOCIAIS INTERNOS 2004 (P04)	(%) FAVORABILIDADE PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL 2005 (F05)	(%) INVESTIMENTO INDICADORES SOCIAIS INTERNOS 2005 (P05)
BENEFÍCIOS	76,9	27,35	79,9	25,75
SAÚDE	80,2	17,6	83,5	18,37
REMUNERAÇÃO	46,6	53,11	57	53,6
SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	64,8	0,29	59,7	0,23
CAPACITAÇÃO E DESENV. PROFISSIONAL	60,6	1,96	65,6	1,73
CULTURA	73	0,04	77,8	0,05
ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	$r = (F_{04} . P_{04}) = -0,4567$ $p = 0,363$		$r = (F_{05} . P_{05}) = -0,2207$ $p = 0,674$	

Após essa análise, constatou-se que os percentuais de investimentos não foram significativos, entretanto o valor calculado do Coeficiente de Correlação de Pearson (-0,46) indica que os valores de favorabilidade altos foram dados para aqueles itens que correspondem a investimentos baixos por parte da Empresa e vice-versa. Com relação ao ano de 2005, repete-se o mesmo padrão entre a correlação de favorabilidade e o percentual de investimento. Porém, o valor obtido

do Coeficiente de Pearson igual a (-0,22) indica que os valores altos de favorabilidade relacionam-se com os valores baixos de percentual de investimento. Como a probabilidade de significância (p) encontrada está acima do nível de significância adotado ($\alpha = 0,05$), pode-se concluir que não há diferença significativa entre os dados. Assim, pode-se concluir que, de um ano para o outro, os resultados mantiveram-se nos mesmos padrões.

Ao realizar a comparação entre o índice de favorabilidade de 2004 e o de 2005, obteve-se o valor de 0,91; e de 0,99 para a correlação dos índices de investimento de 2004 e de 2005. Portanto, verificou-se que os resultados das correlações apresentam valores considerados estatisticamente iguais. Todavia, quando à favorabilidade entre 2004 e 2005, os indicadores são fortemente correlacionados, assim como a correlação entre os percentuais de investimentos de 2004 e 2005. Ao analisar os resultados obtidos, pode-se afirmar que não houve mudança de comportamento dos investimentos e dos índices de favorabilidade de 2004 para 2005. Portanto, concluindo-se que não houve mudança no período de 2004 para 2005, a hipótese aceita para essa análise deve ser estabelecida para H_0 , ou seja, $r_{2004} = r_{2005}$.

Na continuidade, segundo a análise de Correlação Linear de Pearson, em relação aos investimentos *per capita* do Setor de Telecomunicações com o investimento *per capita* da ECT, constatou-se correlação entre os valores investidos, conforme demonstrado no Balanço Social através dos indicadores sociais internos da Empresa e do Setor.

Na Tabela 13, a seguir, apresentam-se os resultados referentes ao comparativo do investimento *per capita* do Setor de Telecomunicações com os investimentos *per capita* da ECT.

Tabela 13 – Correlação entre Setor e ECT (x R\$ 1.000,00)

ITENS	SETOR 2004	ECT 2004	SETOR 2005	ECT 2005
ALIMENTAÇÃO	1,79	4,09	2,78	4,49
SAÚDE	1,47	2,62	2,17	3,3
ENCARGOS SOCIAIS	9,40	6,64	13,66	7,67
PREVIDÊNCIA PRIVADA	0,7	1,31	1,15	1,52
SEGURANÇA NO TRABALHO	0,11	0,04	0,13	0,04
AUXÍLIO-CRECHE	0,09	0,11	0,13	0,14
CAPACITAÇÃO E DESENV. PROF.	0,58	0,3	0,77	0,3
AUXÍLIO-EDUCAÇÃO	0,09	0,01	0,13	0,01
CULTURA	0	0,01	0	0,01
PARTICIPAÇÃO LUCROS E RES.	3,73	0,22	4,37	0,45
OUTROS	1,38	0,03	1,54	0,05
ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	r = 0,8008 p = 0,003		r = 0,8499 p = 0,001	

A correlação entre os valores investidos no Setor de Telecomunicações e na ECT relacionados aos investimentos referentes aos indicadores sociais internos do Balanço Social em 2004 é altamente significativa, alcançando um valor de 0,80 em 2004. Em 2005 a correlação atingiu 0,85. Embora seja maior o coeficiente de 2005 em relação ao de 2004, estatisticamente eles não têm diferença significativa, ou seja, apresentaram o mesmo comportamento nos itens analisados tanto para 2004 como para 2005.

Analisando a correlação entre os investimentos *per capita* da ECT de 2004 em relação a 2005, os indicadores são altamente correlacionados, assim como os investimentos *per capita* do Setor de Telecomunicações de 2004 e de 2005, que atingiram índices de correlação de 0,9987 e de 0,9962, respectivamente. Desse modo, pode-se afirmar que os investimentos tanto na ECT como no Setor de Telecomunicações mantiveram-se no mesmo padrão.

4.3.5 Análise dos dados pesquisa de satisfação sobre benefícios

A pesquisa de satisfação de benefícios foi realizada por Krause (2007) no segundo semestre de 2006, e a aplicação de questionário atingiu 362 empregados da ECT/DR/SC, conforme instrumento de pesquisa apresentado na seção 3.2.2.3. A análise da pesquisa de satisfação sobre benefícios foi tabulada (Tabela 14), a partir das respostas atribuídas às setes perguntas (vide Quadro 15 – 3.2.2.3). Os resultados apresentados referem-se à média dos valores obtidos para o primeiro e segundo escores de cada pergunta (vide Apêndice F). Na Tabela 14, apresentada a seguir, encontram-se os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário apresentado no Quadro 15. Os resultados foram tabulados por região de lotação dos empregados. Os cálculos dos estratos foram definidos estatisticamente e são apresentados a seguir.

Tabela 14 – Resultado da pesquisa de satisfação dos benefícios – ECT/DR/SC

PESQUISA SATISFAÇÃO BENEFÍCIOS – ECT/DR/SC (%) PERGUNTAS (TABELA 15)								
REGIÃO	QT	Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº 4	Nº 5	Nº 6	Nº 7
FLORIANÓPOLIS	119	81	92	84	97	83	81	91
REOP/02 TUBARÃO	35	94	97	97	100	94	94	97
REOP/03 BLUMENAU	49	92	94	85	98	86	78	94
REOP/04 JOINVILLE	46	87	96	91	100	89	83	100
REOP/05 LAGES	20	90	95	90	100	100	75	90
REOP/06 JOAÇABA	21	71	81	81	95	90	90	100
REOP/07 CHAPECÓ	30	73	93	97	90	93	87	97
REOP/08 ITAJAÍ	42	81	98	90	98	88	95	97
MÉDIA DR/SC	362	84	93	89	97	90	85	96

Fonte: adaptado de Krause (2007)

Após a demonstração dos dados estratificados por região, apresentou-se a média dos percentuais, que representa a média da DR/SC, assim apresentado para possibilitar a comparação com dos demais dados, uma vez que todas as análises referem-se à DR/SC como um todo. Na Tabela 15, a seguir, consta o resultado global de cada item relacionado à satisfação da pesquisa sobre os benefícios oferecidos pela Empresa.

Tabela 15 – Resumo dos resultados da pesquisa de satisfação dos benefícios

NÚMERO (Tabela 14)	ITENS	(%) PERCENTUAL ATRIBUÍDO
Nº 1	Conhecimento dos benefícios	84
Nº 2	Satisfação quanto aos benefícios oferecidos	93
Nº 3	Influência dos benefícios em reter/atrair talentos	89
Nº 4	Qualidade de vida prejudicada com a exclusão de benefícios	97
Nº 5	Justiça e equidade na distribuição dos benefícios	90
Nº 6	Benefícios na redução do absenteísmo	85
Nº 7	Importância dos benefícios para a motivação	96

Fonte: adaptado de Krause (2007)

Após as análises da pesquisa sobre os benefícios, conforme tabulação dos dados coletados dos questionários aplicados aos *stakeholders* internos (empregados), foi possível constatar sua importância tanto para motivação ao trabalho como para redução do absenteísmo e aumento da qualidade de vida. Pelos resultados apresentados, os *stakeholders* internos, representados por uma amostra significativa de 362 empregados, percebem de forma positiva os benefícios oferecidos pela Empresa.

Embora os índices de satisfação com relação aos benefícios ofertados indiquem percentuais de satisfação variando entre 84% e 97%, considerados índices positivos, na pergunta de nº 1, relacionada com o percentual de conhecimento com relação aos benefícios, observa-se que 16% necessitam de mais informações.

Os resultados identificados na pesquisa sobre satisfação dos benefícios indicam percentuais altos de satisfação. Porém, no item relacionado às questões

abertas, sugerem ajustes nos indicadores sociais internos. As sugestões apresentadas para maximizar a satisfação representam uma fonte de dados importante para análise. No Quadro 20, a seguir, demonstra-se o resultado da definição estabelecida para este estudo. Conforme mencionado no item anterior, esse agrupamento se justifica para possibilitar as comparações com os demais dados coletados. Os dados apresentados são produtos da pesquisa de satisfação sobre os benefícios, referente à pergunta de nº 8, aberta a sugestões, com o objetivo de maximizar a satisfação dos *stakeholders* internos em relação aos benefícios sociais da ECT/DR/SC.

Indicadores Sociais Internos	Sugestões Apresentadas (Pergunta nº 8 – questão aberta)
Assistência Médica/Saúde	<ul style="list-style-type: none"> •Ampliação da rede credenciada, em especial cidades do interior do estado •Ajuste da tabela médica •Autorizar a vasectomia •Convênio com psicólogos •Redução da burocracia de liberação de consulta/exame •Melhorar a qualidade do atendimento ambulatorial •Melhorar o sistema de informação dos gastos médicos para o público interno •Incluir o fornecimento de aparelhos dentários •Instalação de ambulatório em todas as sedes de REOPs •Aumentar os profissionais na área de ortopedia •Aumentar a exigência de margem de 1,2 salário mínimo de renda para 2 para inclusão de pai/mãe •Ajuda de custo para tratamento estético dentário para melhorar os problemas de ortodontia •Diminuir as exigências de inclusão de dependente para os empregados sem nenhum dependente •Maior rigor para concessão de atestados médicos – sobrecarga aos demais empregados •Maior controle de cadastro de dependente •Criação de programas contra a obesidade •Ampliar a ginástica laboral
Vale-Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> •Não suspender o vale em caso de afastamento por doença/acidente de trabalho •Manter vale-alimentação para aposentados •Opção de receber vale-alimentação/vale-refeição em espécie
Vale-Transporte	<ul style="list-style-type: none"> •Substituir auxílio-combustível
Auxílio-Creche	<ul style="list-style-type: none"> •Fornecer para o sexo masculino •Reembolso-creche para babás (cidades pequenas do interior estado)
Educação e Crescimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> •Disponibilizar mais cursos para base (carteiros, operadores de triagem e transbordo atendentes comerciais e motoristas). •Maior divulgação dos benefícios •Realizar treinamento adequado para o uso dos benefícios •Apresentação mais clara dos benefícios oferecidos •Ampliação do número de bolsas de estudo •Oferecer curso de inglês •Maior incentivo/auxílio para estudos de empregados/dependentes •Criação de plano de carreira
Participação dos Lucros e Resultados/Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> •Excluir os benefícios dos afastados por mais de 60 dias •Criação do abono-periculosidade
Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento de visitas profissionais de medicina e saúde do trabalho nas unidades operacionais
Cultura/Serviço Social e Aconselhamento	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar as atividades nas pequenas e médias cidades do estado •Maior ação do Serviço Social no chão de “fábrica” •Instalação do Serviço Social em todas as REOPs •Expandir o serviço social, que está restrito aos grandes centros.

Quadro 20 – Agrupamento das sugestões apresentadas

Fonte: adaptado de Krause (2007)

Destaca-se o item Assistência Médica e Saúde, que aponta o problema dos credenciamentos de médicos no interior do estado, além da falta de ambulatórios. Outro ponto abordado foi o problema da burocracia para a liberação de guia de exames e consultas. A inclusão de rede credenciada de profissionais da área da psicologia e da ortopedia também apresenta-se como reivindicação. Os entrevistados incluíram também a solicitação de fornecimento e ajuda para os problemas referente à ortodontia. Nessa análise chamou à atenção a solicitação do rigor com a concessão de atestados médicos, uma vez que o afastamento sobrecarrega os demais colegas.

No item Vale-Alimentação percebe-se boa satisfação no que diz respeito ao fornecimento do vale. Todavia, há um descontentamento com a suspensão do benefício quando do afastamento superior a 90 dias por motivo de doença ou acidente de trabalho. O fornecimento do vale-alimentação para aposentados e a opção de recebimento em espécie também foram almejados. Quanto ao benefício vale-transporte, foi solicitada a substituição por auxílio-combustível. O auxílio-creche para empregados foi solicitado pelos respondentes nas diversas regiões pesquisadas, assim como o fornecimento para o auxílio para pagamento de babás, principalmente para as empregadas residentes no interior do estado, onde geralmente não há creches.

Com relação à educação e ao crescimento profissional, os empregados mencionam a necessidade de curso para a área operacional e a ampliação de bolsas de estudos. No que se refere ao treinamento, sugerem maior divulgação dos benefícios da Empresa, assim como a apresentação e sua forma de utilização. No item Condições de Trabalho, há necessidade de visitas nos locais de trabalho, principalmente na área operacional, para acompanhamento dos profissionais da área. No quesito Serviço Social e Aconselhamento e nas atividades de lazer, apontam a necessidade de expandir esse benefício para as pequenas e médias cidades do estado, uma vez que as atividades se concentram nos grandes centros. Essa pesquisa foi utilizada para fundamentar as análises dos benefícios oferecidos pela Empresa e possibilitar as conclusões qualitativas realizadas com os demais dados.

4.3.6 Análise dos dados primários

A seguir, apresentam-se as análises e interpretações dos dados das seis entrevistas realizadas, no primeiro semestre de 2007, na ECT/DR/SC, com os *stakeholders* internos (empregados), conforme roteiro de entrevista que consta no Apêndice E. As respostas dos entrevistados são apresentadas sobre a percepção dos *stakeholders* internos a respeito dos indicadores sociais internos estabelecidos para análise, de acordo com o Quadro 14, mencionado na metodologia.

4.3.6.1 Perfil dos *stakeholders* entrevistados

Neste estudo foram entrevistados seis empregados atuantes na Empresa, com os cargos listados na Tabela 16.

Tabela 16 – Cargos dos entrevistados

CARGO	QUANTIDADE
Carteiro	03
Auxiliar de administração	01
Assistente administrativo	01
Administrador	01
Total	06

A distribuição da amostra por sexo ficou estabelecida conforme a Tabela 17.

Tabela 17 – Distribuição da amostra por sexo

ENTREVISTADOS	QUANTIDADE	(%)
Masculino	03	50
Feminino	03	50
TOTAL	06	100

A amostra por sexo apresenta o equilíbrio dos entrevistados ao haver 50% para cada gênero, o que representou a percepção de ambos os sexos.

Com relação à faixa etária, está entre 21 e 60 anos, como apresentado a seguir, na Tabela 18.

Tabela 18 – Entrevistados por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	QT
21 a 35	02
36 a 50	01
Maiores de 50	03
Total	06

O tempo de serviço dos entrevistados foi representado por empregados nas faixas de tempo a seguir apresentadas na Tabela 19.

Tabela 19 – Entrevistados por tempo de serviço

TEMPO DE SERVIÇO	QT
Até 5 anos	02
5 a 10 anos	00
10 a 20 anos	01
20 a 30 anos	03
Total	06

Quanto ao tempo de serviço dos entrevistados, a predominância ocorreu na faixa de 20 a 30 anos de serviço. Dessa forma, foi possível ter uma visão coerente da Empresa ao longo dos anos em decorrência da experiência dos entrevistados.

A utilização do critério de lotação diferenciada possibilitou conhecer diferentes realidades. No Quadro 21 apresenta-se a lotação dos entrevistados.

Entrevistado	lotação
E1	ADM/FLORIANÓPOLIS
E2	CDD/CRICIÚMA
E3	AC/ARARANGUÁ
E4	CDD/RIO DO SUL
E5	ADM/FLORIANÓPOLIS
E6	ADM/FLORIANÓPOLIS

Quadro 21 – Lotação dos entrevistados

Após a apresentação desses dados, consta-se que os entrevistados possuem características bem diversificadas quanto a cargo, lotação, idade, escolaridade e tempo de serviço, equiparando-se apenas em relação a gênero e área de atuação na Empresa. O público-alvo dos entrevistados apresenta uma predominância na faixa etária de 21 a 35 anos e de maiores que 50 anos. Essas faixas etárias se justificam pelo público jovem que a Empresa tem contratado e por empregados em estágio de aposentadoria.

Em resumo, 50% dos entrevistados eram homens e 50% mulheres; foram entrevistados empregados de quatro cidades do estado de Santa Catarina, lotados nas unidades das cidades de Criciúma, Rio do Sul, Araranguá e Florianópolis; os entrevistados estão com idade na faixa de 27 a 58 anos; e com relação à lotação há representação de 50% da área operacional e de 50% da área administrativa.

Considerando os resultados apresentados pela pesquisa, referente à análise da percepção dos *stakeholders* internos, verificou-se que os entrevistados não conhecem todos os benefícios oferecidos pela Empresa, pois não os citaram quando

indagados. Algumas campanhas de saúde, como o projeto Preveniu Sorriu, são desconhecidas por 50% dos entrevistados.

4.3.6.2 Resultados das entrevistas

Para a análise das entrevistas foram estabelecidas as variáveis Benefícios, Saúde, Remuneração, Condições de Trabalho, Educação e Crescimento Profissional, e Cultura. Dessa forma, as perguntas foram estruturadas por blocos, relacionando a cada um deles as variáveis estabelecidas.

4.3.6.2.1 *Benefícios*

A variável Benefícios está constituída pelos componentes vale-alimentação, vale-cesta, auxílio-creche e auxílio-necessidades especiais. Esse primeiro bloco de perguntas relacionava-se à satisfação com os benefícios oferecidos pela Empresa. O objetivo foi identificar o conhecimento do público interno sobre os benefícios oferecidos pela Empresa e se esses atendem a suas necessidades, assim como verificar a equidade do valor em relação a outras empresas (ver bloco 1 do Apêndice E).

Quando questionados sobre quais são os benefícios que a ECT fornece aos empregados, somente 33% elencaram todos os benefícios acima citados; os demais conheciam parcialmente essa relação. Analisando as respostas às demais questões do bloco, constatou-se que:

- a) os respondentes conhecem e estão parcialmente satisfeitos com o vale-alimentação e com o vale-cesta, uma vez que manifestaram o desejo de majoração ou adequação de seus valores;

- b) o vale-cesta e o vale-alimentação fazem parte do orçamento familiar; e
- c) os respondentes percebem que o valor do vale-alimentação é melhor do que o de outras empresas.

As transcrições a seguir confirmam tais constatações.

[...] o vale-alimentação complementa a renda mensal, já comparei com todos. O nosso é melhor. E1.

[...] o vale complementa a renda e é superior a outras empresas. Já comparei com todas. E5.

[...] O vale é muito bom, atende minhas necessidades e com relação a outras empresas é melhor de 100 a zero praticamente. E2.

[...] o vale-alimentação poderia ser um pouco melhor. Mas, comparado com o mercado, muito bom, melhor. E3.

[...] o vale já faz parte do salário. Mas quando recebíamos a cesta *in natura* era melhor, porque através do vale-cesta os valores vão ficando inferiores. E6.

[...] Estou satisfeita, mas é necessária uma nova pesquisa para adequar o valor da cesta básica. O valor em vale é mais prático, mas não acompanha a defasagem. E1.

Com relação aos benefícios auxílio-creche e auxílio-necessidades especiais, os empregados entrevistados informaram que os que têm direito recebem tais benefícios, mas um deles fez o seguinte comentário:

[...] Não utilizo o auxílio-creche. Considero preconceito com os homens que não recebem. [...] para o homem separado ia auxiliar o pai que trabalha. E3.

Desse modo, fica demonstrado ser a alimentação um dos benefícios mais percebidos pelos *stakeholders* internos e constatada a satisfação parcial com tal benefício.

4.3.6.2.2 Remuneração

No bloco 2 (Apêndice E) constam as perguntas relacionadas à remuneração, as quais tratam:

- a) do conhecimento dos itens que compõem essa variável: encargos sociais, previdência privada, participação no lucro e salário;
- b) da satisfação com os valores recebidos;
- c) da compatibilidade do valor do salário com as atividades desenvolvidas;
- d) da equidade do salário pago pela ECT com as demais empresas do Setor de Telecomunicações; e
- e) do pagamento dos encargos sociais e da parcela de participação no lucro.

Os entrevistados tinham conhecimento de todos os itens referentes a essa variável. Examinando as respostas com relação aos encargos sociais, verificou-se pela fala dos entrevistados que a Empresa sempre honrou esse pagamento, bem como o pagamento dos salários em dia, conforme pode ser verificado a seguir.

[...] já trabalho na empresa mais de 20 anos e sempre recebi o salário em dia. E6.

[...] isso [sobre a remuneração] ninguém pode falar. E5.

Com relação aos salários recebidos, as respostas foram variadas. Os carteiros relatam que não atendem às necessidades, conforme comentários:

[...] não atende. Não pelo gasto meu. Porque não gasto mais do que ganho, isso não. Não gasto realmente nem um pouquinho a mais. Mas muitas vezes eles sacrificam a gente. Deveria ser melhor [a remuneração] pelas dobras, pois já realizei 5 em 2 semanas. E2.

[...] tem diferença salarial, como vou dizer, motorizado, o cara da bicicleta, a diferença ou trabalho no sábado. Até mesmo a mão-de-obra temporária que chamamos de MOT, quando ele é contratado ele ganha mais que o carteiro, ele ganha em torno de 800 a 900 reais [...] deveria até ter menos terceirizado, mais contratados, porque o terceirizado não tem o

compromisso de manter a imagem da empresa limpa igual ao funcionário da empresa. E3.

O mesmo se identificou nas respostas dos entrevistados com relação ao recebimento da participação dos lucros. Todos recebem a participação de lucros e informam que conhecem o valor do percentual a ser pago, porém não souberam responder com clareza a forma correta do cálculo.

[...] a empresa informa, inclusive o percentual é divulgado e pago. E1.

Outro entrevistado não tem certeza sobre a forma de pagamento e pergunta se é da forma como informam.

[...] Tenho conhecimento. Sei que são 25%, foi explicado pra gente como funciona. E3.

[...] Parcela em comum. Ouvi falar que é proporcional ao salário, é verdade? Acho até que tem que ser mesmo. E2.

Quando se perguntou sobre a remuneração estar compatível com suas atividades, identificou-se que, para o cargo de carteiro, a remuneração não atende a suas expectativas pelo problema da sobrecarga de trabalho, denominado “dobra”. A dobra corresponde ao trabalho realizado em dobro para cobrir a ausência de empregado na unidade. Essa dobra ocorre por falta de efetivo ou pela ausência do empregado por motivo de afastamento por problema de saúde.

4.3.6.2.3 Saúde

No bloco 3 (Apêndice), relacionado ao quesito saúde, buscou-se identificar:

a) a satisfação sobre o plano de saúde da ECT; e

b) se os convênios médicos e odontológicos atendem às necessidades dos empregados.

Os projetos realizados pela ECT na área odontológica, como o projeto Preveniu Sorriu, e as demais campanhas e saúde também foram questionados. O quesito saúde foi identificado como uma variável percebida de forma positiva pelos empregados entrevistados e considerado de ótima qualidade. Todavia, relatam o problema dos convênios médicos e odontológicos nas cidades do interior do estado, que carecem de atendimento especializado. Dessa forma, as consultas e exames necessitam ser realizadas em centros maiores. Para que possam realizar esse atendimento, há necessidade de liberação de autorização para consulta e exames, assim como para exames considerados não rotineiros. Esse processo de liberação acarreta demora, provocando descontentamento por parte dos empregados. Seguem os relatos dos entrevistados.

[...] Plano saúde é bom, 100%. E2.

[...] pra mim é um diferencial o nosso plano... a gente marca a consulta, atendimento rápido. [...] atende minhas necessidades. Se não tem convênio, podemos escolher a livre escolha. E5.

[...] apenas as liberações de guias e consultas quando necessário passar pelo ambulatório para liberação têm demorado muito. Isso gera certa insatisfação. E6.

[...] no interior do estado quase não temos médicos credenciados. E4.

Ao final, cabe destacar que os respondentes, ao afirmarem que a variável saúde é importante e adequada, enfatizam que necessitam de ajustes os convênios no interior do estado e as liberações de exames e guias de consulta. Ressaltaram no item Saúde as campanhas realizadas como Saúde da Mulher, Contra Drogas e DST/Aids, e a ginástica laboral, todas positivas para a redução do absenteísmo, promoção da saúde e qualidade de vida dos empregados, como se pode constatar nos depoimentos a seguir.

[...] as campanhas de saúde são muito importantes, a vacina da gripe, principalmente pra nós carteiros. E4.

[...] duas a três vezes por semana o Sesi faz ginástica no setor. Eu não participo, saio às 7 horas, mas se vê nos murais, bem divulgadas. E2.

4.3.6.2.4 Condições de trabalho

No bloco 4 (Apêndice E) os questionamentos foram com relação às condições de trabalho e tiveram o objetivo de identificar:

- a) adequação do local de trabalho ao desenvolvimento das tarefas;
- b) fornecimento de qualidade dos materiais e equipamentos para desenvolvimento de suas tarefas;
- c) política e procedimentos de prevenção de riscos da saúde e segurança na ECT;
- d) utilização dos equipamentos de proteção individual (EPI) de forma correta; e
- e) prazo de fornecimento dos equipamentos e materiais.

A variável Condição de Trabalho foi constituída pelos componentes condições ergonômicas, equipamentos e materiais, equipamentos de segurança, prazo de entrega e qualidade dos equipamentos. Os participantes da pesquisa acreditam que esse componente é importante para identificar as condições de trabalho. Na perspectiva da análise dos *stakeholders* internos, os respondentes afirmaram:

[...] a empresa promove melhoria do mobiliário, com equipamentos mais modernos. Tem preocupação com as cadeiras. E1.

[...] com relação aos equipamentos, algumas coisas de primeiro mundo, outras arcaicas. Depende de licitação. Demora muito para acontecer, quando chega o computador nós recebemos um ultrapassado. Ele atende as necessidades, mas a gente quer um programa melhor não cabe. E5.

Analisando outro depoimento, verificou-se a preocupação dos empregados em relação a determinadas situações no ambiente físico, conforme se registra a seguir.

[...] O local não é adequado, muitas pessoas em pequeno espaço, muita apertado muito quente, mesmo no inverno tem que trabalhar com os ventiladores ligados, pouca iluminação. Insalubridade. E3.

[...] Deveria ser mais ventilado. Se abrir as portas da centenária, ninguém escuta nada, é onde passa os carros. E2.

[...] (as ilhas) não gosto, para o trabalho não é legal. E5.

No que se refere ao fornecimento de equipamentos e materiais, obtiveram-se como resposta os comentários a seguir:

[...] quando vem é bom. A gente tem que pedir. Uma vez eu quebrei um óculos que eles fornecem e faz dois anos para reposição, não veio. O capacete tem a durabilidade de dois anos, já estou com três e não veio. Mas a empresa fornece bastante se comparada às outras. E3.

[...] qualidade sim, mas o prazo de entrega demora. Hoje eu não tenho capacete em 1 ano e 8 meses de empresa. Utilizo o meu particular. E4.

[...] o fornecimento de uniforme melhorou bastante, época muito ruim de uniforme. Mudava muito de fornecedor. A camisa ficava muitas vezes curta e muito larga. A capa de chuva era G, vinha GG mole [...] demorava. Quem faz acompanhamento disso aí não faz no prazo correto ou pouca pessoa fazendo o acompanhamento. E3.

Conforme os relatos, identifica-se a preocupação da Empresa com a utilização dos equipamentos, fato este que se pode verificar pela fala dos entrevistados:

[...] principalmente o chefe imediato, exige que faça o deslocamento com os equipamentos adequados. E2.

[...] o uso de equipamento correto, coisas assim, a empresa é muito rigorosa. Tem que ser mais maleável, principalmente no verão. Como a gente anda de moto, tem que andar de calça, bota, luva, jaqueta de couro, capacete fechado, fica até antipático conversar com o cliente com o

capacete. Fica tão quente, a gente não consegue tirar toda a hora. Chega o final do dia, a tua orelha fica roxa. E3.

[...] Penso que a empresa tem feito um bom trabalho. O pessoal da medicina do trabalho tem orientado sempre. E5.

[...] a empresa tem atuado com prevenção, com visitas em todas as unidades de trabalho para identificar os riscos. E, conforme informado na primeira hora, a DR/SC vem atingindo a meta neste quesito. E6.

[...] a preocupação com os equipamentos é grande, pois a empresa tem desenvolvido sapato para os carteiros juntamente com a Universidade de São Carlos. Ela tem escutado mais as pessoas que usam, com o objetivo de melhorar o material. E5.

[...] a empresa é muito rigorosa quanto ao uso dos equipamentos. E4.

[...] vejo a preocupação da empresa com as condições de trabalho, com equipamentos adequados e com políticas de prevenção para melhoria das condições de trabalho. Entretanto, vejo a atividade de carteiro como insalubre. No entanto, não recebem nenhum valor em função desta condição. E6.

Entre esses aspectos ergonômicos, questões como luminosidade, ruído e temperatura são muito presentes ou problemáticos na Empresa, devido a seu tamanho, seus processos, sua complexidade. Essas questões necessitam mais atenção da Empresa. Além delas, os problemas acarretados com estresse e lesão por esforço repetitivo podem ser constatados no relato de um dos depoentes:

[...] a empresa tem preocupação com aspectos físicos. No entanto, os aspectos psicológicos não são considerados. Vejo o problema de estresse no trabalho devido às pressões de carga de trabalho pela falta de pessoal, os problemas com freqüentes assaltos sem a devida preocupação. Até existe um trabalho neste sentido, mas muito pouco. Fico analisando os problemas de afastamento por depressão e outros decorrentes destas causas. A situação é grave, e a empresa precisa agir. A questão também dos afastamentos por esforço repetitivo precisa de um acompanhamento melhor. Muitos carteiros com problemas sérios de coluna. A atuação de profissional especializado como fisioterapeutas seria o ideal. E6.

Nos relatos, os entrevistados abordam a insatisfação com relação ao posto de trabalho (ilha). Também está presente a condição psicológica, sobre a qual a Empresa não tem se preocupado ou se manifestado. Esse fato também revela a

necessidade da atuação na Empresa com relação aos aspectos psicológicos do trabalho.

O problema das dobras do setor de trabalho também identificou-se como um problema de sobrecarga para os carteiros. Essa situação compromete as condições de trabalho e a própria satisfação do empregado, como relato a seguir.

[...] muitas vezes eles sacrificam a gente. Já realizei cinco dobras em duas semanas. E2.

[...] na REOP cada vez mais tem diminuído [...] a gente está sem quatro empregados. Até agora ninguém disse nada. Estamos com cinco dobras, afastamentos. Nesse aspecto, a empresa deixa a desejar em termos de contratação. Até a gente conversa entre si parece que a empresa está querendo sucatear a própria empresa. Tem muita saída a partir de concursos municipais estaduais, da Polícia Federal. O pessoal está vendo a Empresa [...] está entrando num caminho que não tem volta. Não quer fazer a coisa crescer. E3.

A Empresa tem características peculiares, tendo em vista suas atividades complexas e específicas. No entanto, ficou evidenciado que os entrevistados consideram ser importante estudar aspectos relacionados com o equipamento de trabalho, o computador, a altura do computador, a cadeira, o conforto da cadeira, os equipamentos que as pessoas utilizam para o trabalho, a adequação de *layout* e a ventilação. Verificou-se que ter equipamentos adequados para o trabalho, que não frustrem as expectativas de realização dos empregados, é indicador que gera bons resultados para a satisfação do público interno. Como resultado das análises dos relatos, identificou-se a complexidade do tema e suas especificidades, que envolvem muitas questões que estão além do presente estudo.

4.3.6.2.5 Educação e desenvolvimento profissional

No bloco 5 (Apêndice E) das entrevistas pretendeu-se a investigar:

- a) as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela Empresa;
- b) a oferta de treinamento para o desenvolvimento do trabalho;
- c) a oferta de bolsas de estudos;
- d) a participação em treinamentos; e
- e) incentivos escolares.

Quanto ao aspecto de educação e desenvolvimento profissional, o posicionamento dos entrevistados relata alguns pontos que necessitam uma revisão por parte da Empresa, tanto no desenvolvimento profissional quanto nas questões relacionadas ao treinamento, conforme relatado a seguir.

[...] poderia fornecer mais oportunidades. Oferece muito pouco. Muitas vezes o funcionário que tem qualidades para trabalhar de supervisor ou outra área na empresa, ela poderia fornecer mais. Assim, fornecer mais oportunidade... tem tanto carteiro velho que quer crescer e não consegue, porque não tem oportunidade. Chega um jovem, muitas vezes sai da faculdade, tem um PSI e o cara está bem da cabeça e faz. Trabalha como supervisor, mas não sabe como funciona a coisa, e o carteiro velho, muitas vezes fica sabendo mais que ele. Antigamente para ser carteiro motorizado era pelo tempo que ele tem na empresa. Era a oportunidade de crescer na empresa. Tinha que ser contada a experiência. E3.

[...] ela oferece muitos cursos, mas depende de concurso público, e empregado não tem nenhuma regalia. E5.

Quanto ao incentivo da Empresa para a conclusão do segundo grau e fornecimento de bolsas de estudo, obtiveram-se os relatos a seguir.

[...] a empresa oferece bolsas de estudo. Eu não ganhei, mas quem ganhou merecia. E2.

[...] falta incentivo, faculdade para dependente. E3.

[...] Eu tenho o segundo grau. Eu tinha interesse fazer uma faculdade, mas não dá, não tem incentivo. Eu tenho que parar. Até a gente que tem filho e esposa que quer fazer uma faculdade a gente tem que procurar outros

caminhos, porque dentro da empresa não tem. A empresa só há alguns convênios, mas é muito pouco. E3.

[...] a oferta de bolsa de estudo é mínimo. E esse mínimo é para os empregados na faixa etária carteiro subir dentro de uma escala, a faixa etária baixa dos Correios é muito pouca e sim do escalão um pouco mais alto nível. Aí eu não sei quais os critérios que eles usam para isso aí. Muitas vezes eu quero fazer uma faculdade, ter direito a uma bolsa. E2.

[...] a empresa incentiva para quem não tem o segundo grau. Paga mensalidade. E2.

Com relação aos treinamentos, os respondentes alegam que os treinamentos e horários de realização devem ser revistos para um melhor aproveitamento no trabalho e para o empregado, conforme exposto pelos entrevistados:

[...] os cursos são bons. Teve uns que tivemos que ir depois do horário. Depois do horário é cansativo, sábado a tarde é melhor para o aproveitamento. E2.

[...] falta verificar a necessidade de treinamento, muitos não são utilizados no dia-a-dia. Participo, gosto, alguns fora do interesse, só cumprir hora-aula. E5.

[...] a empresa oferece muito pouco, tem gente que não sabe um procedimento diante do cliente. Necessitaria mais curso assim. É feito muito TLT só por fazer, só para encher lingüiça. Que a gente diz, porque tem que cumprir tantas horas TLT durante o ano, 38 ou 32 horas durante ano. O supervisor faz porque tem que fazer, ele não faz para qualificar teu serviço. É de 1 hora cada TLT, mas o cara dá de 5 minutos. Então se pegasse uma vez por mês, pegasse os empregados, levasse para um lugar e dar de 2 horas. O TLT não é de interesse da pessoa, é porque tem que fazer. Não qualifica nada, é igual o tal de primeira hora fala coisas que muitas vezes te atrasa e te atrapalha. Não é coisa assim. Ah, que bom a empresa faz isso, tem isso. É como que a gente já sabe. A primeira hora deveria falar sobre os benefícios, divulgar. Muito importante. [...] Mas o treinamento em si, eu acho tem que tirar o funcionário do ambiente do trabalho. TLT sem aproveitamento é uma notícia rápida que não memoriza isso ali. O tempo que tu ficas ali no TLT que ele obriga a ficar ali escutando, ele te obriga depois porque não consegue fazer o serviço. E3.

Como se pode verificar há investimentos com educação e desenvolvimento profissional, porém os relatos sinalizam o problema dos horários dos treinamentos e sua utilização, assim como o descontentamento com relação ao fornecimento de bolsas de estudo.

4.3.6.2.6 Cultura

No bloco 6 (Apêndice E) os questionamentos foram relacionados aos aspectos sociais e esportivos:

- a) investimento nos projetos culturais;
- b) patrocínio em peças teatrais e concertos para o público interno;
- c) importância das atividades de integração (lazer, esporte e cultura) para o clima de trabalho; e
- d) oportunidade de participação dos eventos de integração.

Os entrevistados manifestaram em seus depoimentos a importância das atividades relacionadas à cultura (lazer, esporte e cultura). Nas afirmações sobre esse item identificaram que os eventos necessitam atingir também o público de outras cidades, pela importância atribuída para essa variável, conforme os relatos a seguir.

[...] A empresa investe em projetos culturais para seus empregados. Mas, na minha região não tem, e só vejo na capital pelo que eu acompanho, né. Em Joinville que tem peças. Os eventos esportivos, natação, futebol de salão, que os Correios patrocinam, acontecem. Mas em cultura dentro da minha região, muito pouco. E3.

[...] muito importante. Além de melhorar a *performance* no trabalho, a gente tem mais disposição para trabalhar. E4.

[...] as atividades de integração (lazer, esporte e cultura) eu acho que é que através disso daí que conheci vocês de Florianópolis, pessoas que a gente não tem contato, nem sabia quem era e nem conhecia. Isso é muito importante, o funcionário deveria aproveitar até mais, porque não é qualquer empresa que pega e traz para um lugar. Comparando com o ano passado a gente ficou num hotel. Bom, que legal é um dinheirão. Ah, este ano não tem hotel. Mas qual a empresa que vai pagar pra ti diária, alojamento. Neste sentido a empresa está de parabéns. E3.

[...] é muito importante, às vezes tu estás estressado quando participa de um evento esportivo, volta com outro ânimo para trabalhar. Quando participo de um evento esportivo, eu volto para casa outro. E3.

[...] os eventos culturais nós não temos conhecimento. Sei que o REOP falou que em Tubarão vai ter credencial para jogo da seleção. E2.

[...] Jicosc (jogos) são importantes. O Jicosc com modelo antigo era melhor, equipes não têm condições de chegar à final, não participam mais dos jogos na fase final. Quando está todo mundo, tem mais integração. E2.

Pelos depoimentos dos entrevistados, foi evidenciado que os empregados percebem as ações esportivas e culturais como importantes tanto para o Clima Organizacional como para a qualidade de vida no trabalho. As ações esportivas têm alcance regional; o mesmo não se pode afirmar das atividades culturais.

A partir dessas análises, foi possível identificar qualitativamente a percepção dos *stakeholders* com relação aos indicadores sociais internos. As análises permitiram comparar e detalhar os dados obtidos através da coleta secundária. No próximo item é apresentado o cruzamento das análises dos dados primários e secundários

4.3.7 Cruzamento das análises dos dados primários e secundários

Após proceder individualmente às análises dos dados primários e secundários, neste item apresentam-se os resultados sintetizados de cada uma das fases de análise e o cruzamento dos dados, para possibilitar o entendimento da percepção dos *stakeholders* internos. Primeiramente realizou-se a análise do Balanço Social da ECT e do Setor de Telecomunicações dos anos de 2004 e 2005. Na seqüência, analisaram-se as pesquisas de Clima Organizacional do mesmo período do Balanço Social, assim como a pesquisa de satisfação sobre os benefícios da ECT, e, por último, as entrevistas com o público interno.

Conforme relatado anteriormente, demonstra-se, a seguir, no Quadro 22, a comparação entre os Balanços Sociais da ECT e do Setor de Telecomunicações referente aos exercícios de 2004 e 2005.

BALANÇO SOCIAL DA ECT	BALANÇO SOCIAL DO SETOR
------------------------------	--------------------------------

	(29 empresas)
<ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos com os indicadores sociais internos representam 25% da receita líquida da Empresa em 2004 e 24% em 2005. • Os maiores investimentos foram destinados para encargos sociais, alimentação, saúde e previdência privada, nos anos de 2004 e 2005. • O número de empregados nos respectivos exercícios foi de 104.821 e 105.334. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos com os indicadores sociais internos representam 4,16% e 3,6% da receita líquida da Empresa, respectivamente, em 2004 e 2005. • Os maiores investimentos foram destinados a encargos sociais, participação dos lucros e resultados, alimentação e saúde, nos anos de 2004 e 2005. • O número de empregados nos respectivos exercícios foi de 94.074 e 63.876

Quadro 22 – Indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e do Setor de Telecomunicações
Fonte: ECT e TELECOM (2004/2005)

Os investimentos dos indicadores sociais internos apresentam variações, tanto da ECT como do Setor de Telecomunicações, conforme pode ser verificado no Apêndice A. No investimento *per capita*, o Setor das Telecomunicações, no total dos investimentos, foi superior ao investimento *per capita* da ECT. Entretanto, na análise individualizada dos itens, os investimentos *per capita* apresentam valores superiores ao setor, com exceção dos itens encargos sociais, capacitação e desenvolvimento, auxílio-educação e participação de lucros e resultados.

As características analisadas das pesquisas de Clima Organizacional são descritas na Tabela 20, conforme os períodos de investigação.

Tabela 20 – Pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA ECT/DR/SC			
2004		2005	
Período	19/04 a 30/04	Período	28/11 a 16/12
Participantes	2.939	Participantes	3.357
Questionários válidos	2.085	Questionários válidos	2.529
Benefícios	79,1%	Benefícios	82,3%
Remuneração	55,9%	Remuneração	57%
Desenvolvimento	72,6%	Desenvolvimento	65,6%
Ambiente físico e condições de trabalho	67,5%	Ambiente físico e condições de trabalho	63,2%
Saúde	81,5%	Saúde	83,5%
Integração empregado/empresa	85%	Integração empregado/empresa	77,8%

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional ECT (2004/2005)

Com base nos resultados dessas pesquisas, identificou-se que o percentual de favorabilidade do item Benefícios de 2004 para 2005 aumentou 3,2% e, ao analisar o Balanço Social, identificou-se que neste item houve um aumento de R\$ 46.5 milhões nos investimentos de um ano para outro. A mesma análise foi realizada com os itens Remuneração e Saúde, com acréscimos no índice de favorabilidade de 1,1% e 2%, respectivamente. Os investimentos nesses itens foram de R\$ 169 milhões para remuneração; e para saúde, de R\$ 72.7 milhões. No item Ambiente Físico e Condições de Trabalho, houve redução no índice de favorabilidade de 4,3%, como também nos investimentos nesse quesito, que sofreram redução de R\$ 293 mil. O item Desenvolvimento apresentou uma queda de 7% no índice de favorabilidade, e o Integração Empregado/Empresa também diminuiu praticamente na mesma proporção, 7,2%, porém os investimentos da ECT nesses quesitos sofreram acréscimos de R\$ 682 mil e R\$ 280 mil, respectivamente.

A pesquisa de Clima Organizacional da ECT/DR/SC de 2004 apontou a necessidade de aprofundamento das análises dos resultados em função da variação dos desvios padrão dos fatores analisados (ver Tabela 7). Na percepção dos empregados, os itens relacionados a remuneração, desenvolvimento, ambiente físico e condições de trabalho apresentaram índice de favorabilidade abaixo do padrão estabelecido, de 75%. Assim, a pesquisa apontou a necessidade de uma análise detalhada desses focos de insatisfação. O mesmo foi identificado na pesquisa de clima organizacional de 2005, com relação aos indicadores já apontados em 2004.

No Quadro 23, a seguir, apresenta-se a Correlação Linear de Pearson. Os dados foram correlacionados a partir das variações estabelecidas no estudo, ou seja, os indicadores sociais internos do Balanço Social. A relação de análise foi entre o Balanço Social da ECT e dados extraídos da pesquisa do Balanço Social do Setor de Telecomunicações.

ITENS	SETOR 2004	ECT 2004	SETOR 2005	ECT 2005
ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	r = 0,8008 p = 0,003		r = 0,8499 p = 0,001	

Quadro 23 – Correlação entre Setor de Telecomunicações e ECT

No processo de análise dos investimentos *per capita* do Setor de Telecomunicações com o investimento *per capita* da ECT, constatou-se que há correlação entre os valores investidos em 2004 e em 2005, e que essas correlações são altamente significativas, alcançando valores de 0,80 e 0,85, repetitivamente. Embora seja maior o coeficiente de 2005 em relação ao de 2004, estatisticamente são iguais. Os dados estatísticos demonstraram que o comportamento dos investimentos tanto da ECT quanto do Setor de telecomunicações seguiu o mesmo padrão, conforme demonstrado Apêndice A.

No Quadro 24, a seguir, demonstram-se os coeficientes da correlação entre o percentual de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional e o percentual de investimento dos indicadores sociais internos da ECT.

VARIÁVEIS ANALISADAS	(%) FAVORABILIDADE PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL 2004 (F04)	(%) INVESTIMENTO INDICADORES SOCIAIS INTERNOS 2004 (P04)	(%) FAVORABILIDADE PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL 2005 (F05)	(%) INVESTIMENTO INDICADORES SOCIAIS INTERNOS 2005 (P05)
ÍNDICE DE CORRELAÇÃO	r = -0,4567 p = 0,363		r = -0,2207 p = 0,674	

Quadro 24 – Correlação (%) favorabilidade x (%) investimento da ECT/DR/SC

Após essa análise, constatou-se que os percentuais de investimentos não foram significativos, entretanto o valor calculado de correlação de (-0,46) indica que valores de favorabilidade altos foram apresentados para aqueles itens que correspondem a investimentos baixos por parte da Empresa e vice-versa. Com relação ao ano de 2005, repetiu-se o mesmo padrão entre a correlação de favorabilidade e o percentual de investimento, ou seja, não significativos estatisticamente. Porém, o valor obtido do coeficiente de (-0,22) continuou a indicar que valores altos de favorabilidade relacionavam-se com valores baixos de percentual de investimento, embora em menor intensidade.

Ao realizar a Correlação dos Coeficientes de Pearson entre os percentuais de favorabilidade de 2004 e de 2005, os indicadores são altamente correlacionados, assim como a correlação entre os percentuais de investimentos de 2004 e 2005, cujos índices de correlação atingiram entre 0,91 e 0,99, respectivamente. A partir dos resultados obtidos, aceita-se H_0 , logo não houve mudança de 2004 para 2005.

Na seqüência das análises, as entrevistas que foram realizadas com os empregados da ECT/DR/SC representaram uma fonte de dados importantes neste estudo. O Quadro 25, a seguir, apresenta o resumo dos perfis dos entrevistados.

ENTR	CARGO	LOTAÇÃO	ÁREA	IDADE	GÊNERO	INSTRUÇÃO	TEMPO SERV. (anos)
E1	AUX. ADM.	FNS	ADM	58	FEM	2º GRAU	29
E2	CARTEIRO	CRICIÚMA	OPER	32	MAS	SUP. INCOMPLETO	4
E3	CARTERIO	ARARANGUÁ	OPER	38	MAS	2º GRAU	8
E4	CARTEIRO	RIO DO SUL	OPER	27	MAS	3º GRAU	1
E5	ASSIST. ADM.	FNS	ADM	51	FEM	2º GRAU	31
E6	ADM.	FNS	ADM	47	FEM	3º GRAU	23

Quadro 25 – Perfis dos entrevistados

Os entrevistados foram constituídos de um grupo de empregados com cargos diversificados das áreas operacional e administrativa, com tempo de serviço variando de um ano a 32 anos de empresa. Os depoimentos proporcionaram informações relevantes sobre os indicadores sociais internos do Balanço Social, entre eles a percepção positiva com relação aos **benefícios**, destacando o vale-alimentação como parte integrante da remuneração. Apesar de considerá-los melhores que a média do mercado, apontam a necessidade de ajustes, principalmente do vale-cesta. O item relacionado à **remuneração** foi apontado pelos entrevistados como índice de insatisfação, pela sobrecarga de trabalho, em função da falta de pessoal. Quando abordados sobre as **condições de trabalho**, foram levantados problemas relacionados ao ambiente físico: ruído, iluminação, ventilação e *layout*. Os equipamentos fornecidos são considerados de boa qualidade, porém os

empregados apontam problemas quanto ao prazo de validade de entrega dos novos equipamentos de proteção individual (EPIs).

O quesito **saúde** foi considerado satisfatório, mas requer adaptações quanto à forma de liberação de exames e consultas, além da ampliação da rede credenciada. Na questão relacionada à **educação e desenvolvimento profissional** há insatisfação quanto ao fornecimento de oportunidades para os empregados e quanto à disponibilidade de bolsas de estudo. No quesito **cultura** os entrevistados relatam a importância dos eventos e apontam a ausência de atividades nas cidades do interior do estado.

Na pesquisa de Clima Organizacional 2004, no que tange ao fator **benefícios**, indicou a necessidade de aprofundamento da análise dos resultados para identificar os pontos específicos de descontentamento, uma vez que o índice de favorabilidade atingiu 79,1%, com desvios padrão de 0,90. Assim, ao realizar as análises da pesquisa de satisfação elaborada por Krause (2007), identificou-se que, apesar de o grau de satisfação com os benefícios estar com percentuais entre 81% e 98%, os *stakeholders* internos questionaram a suspensão do vale-alimentação em caso de afastamento por doença e acidente de trabalho e defenderam a manutenção do vale-alimentação na aposentadoria.

Cabe salientar que na definição dos itens de análise da categoria Benefícios não foi incluído o item vale-transporte, uma vez que o modelo Ibase, seguido pela Empresa, não especifica esse item. Já na pesquisa de satisfação sobre os benefícios de Krause (2007), os empregados solicitaram a substituição desse benefício por auxílio-combustível.

As questões relativas à **remuneração** e à carreira são vinculadas a políticas corporativas da ECT, e a avaliação dos empregados em relação a esse fator apresenta índice de favorabilidade de 55,9% (2004) e 57% (2005). Há uma manifestação discordante com as afirmativas de ganho mensal, pois consideram que a remuneração percebida é incompatível com as atividades que o empregado exerce.

Em sua pesquisa, Krause (2007) apresentou nesse item a solicitação do abono periculosidade, pois os *stakeholders* entendem que a atividade externa do carteiro enquadra-se nessa categoria. Na análise do Balanço Social de 2004, a

remuneração, composta dos investimentos, **encargos sociais**, **previdência privada e participação dos lucros**, representam respectivamente 43,2%, 8,5% e 1,41% dos investimentos relacionados aos indicadores sociais internos, e os investimentos *per capita* corresponderam a R\$ 6.639,68, R\$ 1.306,65 e R\$ 216,64. Esses investimentos são superados pelas empresas do Setor de telecomunicações com os seguintes percentuais: 48,62%, 3,61% e 19,28%; e na distribuição *per capita* do Setor representam R\$ 9.398,01, R\$ 697,86 e R\$ 3.726,25, respectivamente. Entretanto, em 2005 esse valor também se mantém nessa mesma proporção, conforme apresentado no Apêndice A. A ECT apresentou nos itens mencionados 42,68%, 8,43% e 2,49%, e valores *per capita* de R\$ 7.667,99, R\$ 1.515,05 e R\$ 446,87. O Setor de Telecomunicações apresentou os percentuais de 50,89%, 4,29% e 16,30%, e renda *per capita* de R\$ 13.658,29, R\$ 1.151,21 e R\$ 4.374,35. No Setor de Telecomunicações, mesmo com a redução dos percentuais de investimentos com relação à participação dos lucros e resultados, os valores *per capita* permaneceram superiores aos da ECT.

Ao analisar o percentual de investimento em relação ao total dos investimentos com os indicadores sociais internos (Apêndice B), observa-se que no item **remuneração** o percentual de investimento corresponde a 53,1%. Na pesquisa de Clima Organizacional, esse item obteve 46,6% de favorabilidade. Ao proceder à análise em 2005, o percentual de investimento subiu para 53,6%, e o índice de favorabilidade também aumentou para 57%. Houve uma elevação em 2005 do índice de favorabilidade em 10,4%. Assim, os investimentos nesse item têm relação direta com a satisfação.

Em relação às **oportunidades** oferecidas pela Empresa, os *stakeholders* internos apresentam índice de favorabilidade abaixo da meta estabelecida, ou seja, 75% para 2004 e 80% para 2005. O item **desenvolvimento** também apresentou índices de favorabilidade abaixo do esperado 67,5%, com desvio padrão de 0,90, revelando o grau de descontentamento dos *stakeholders* nesse item. Na pesquisa do Clima Organizacional, apontou a necessidade de detalhamento desse resultado. Dessa forma, esse detalhamento foi possível de se identificar através das análises dos dados investigados. Na análise do Balanço Social, o valor *per capita* de investimento, tanto de 2004 como de 2005, representa R\$ 302,41 e R\$ 307,40, enquanto no Setor de Telecomunicações esse valor corresponde a R\$ 669,87 e R\$

901,21 nos períodos de 2004 e 2005, respectivamente. Isso representa que o valor da ECT está abaixo em relação ao total do valor investido com setor de telecomunicações.

Quanto às **oportunidades de crescimento profissional** oferecidas pela Empresa, a mesma percepção foi identificada nas entrevistas realizadas com os empregados. Nos relatos dos depoentes ficou registrada a questão do ganho mensal não compatível com as atividades exercidas, principalmente pelo problema das dobras realizadas. Nota-se que na pesquisa de Clima apontam o descontentamento neste quesito e a necessidade de aprofundamento das análises. Assim, nas entrevistas pode-se identificar a causa desse descontentamento, ou seja, o excesso de trabalho em função dos afastamentos dos empregados. Além disso, a política de crescimento profissional não está atendendo à demanda existente. Ressaltam que a política de desenvolvimento da Empresa deveria considerar (pontuar) o quesito experiência, para reduzir a insatisfação. Entre as sugestões apresentadas pelo entrevistado na pesquisa de Krause (2007) estão a ampliação de número de bolsas de estudos e de cursos de inglês e a liberação de cursos para os cargos da base.

Krause (2007) aponta a necessidade de aumento de visitas dos profissionais de **medicina e saúde** do trabalho nas unidades operacionais. No discurso dos entrevistados o reflexo do baixo investimento ficou visível, notadamente no quesito fornecimento dos EPIs – esse item é exigido por lei.

Essa mesma percepção é identificada nas demais análises realizadas, tanto na pesquisa de Clima Organizacional quanto na pesquisa de satisfação realizada por Krause (2007) com os *stakeholders* internos (empregados), embora em tempos diferentes a visão desse público permaneça com as mesmas indagações. As constatações das entrevistas detalham os resultados encontrados nas pesquisas de Clima Organizacional. Em todas as análises ficou evidente o grau de satisfação e de insatisfação em determinados pontos, conforme relatado nesta análise. Cabe ressaltar que esse cruzamento dos resultados das análises possibilitou complementar os dados quantitativos, que não possibilitavam uma análise mais específica.

Após sintetizadas as análises dos dados primários e secundários, pôde-se concluir que os resultados indicam que a Empresa necessita melhorar as condições de trabalho, ajustar o fornecimento de equipamentos de proteção individual e reavaliar a efetividade dos treinamentos realizados, assim como a forma de crescimento profissional. No quesito Remuneração, para tornar compatível com as atividades desenvolvidas, o aumento de efetivo se faz necessário. Ficou claro que a Empresa investe em ações voltadas para os *stakeholders* internos, buscando proporcionar qualidade de vida no trabalho e melhoria do Clima Organizacional, todavia esse público reivindica melhores condições de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conformidade com os objetivos propostos neste estudo, bem como em função da compilação e sistematização dos dados coletados por meio da pesquisa empírica, tecem-se algumas conclusões e recomendações para trabalhos futuros, no sentido de ampliar e aprofundar os estudos sobre o tema pesquisado.

5.1 CONCLUSÕES

No decorrer do estudo observou-se que existe um inter-relacionamento entre o Balanço Social, a pesquisa de Clima Organizacional e a pesquisa sobre a satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela Empresa. Salienta-se que os dados apresentados no Balanço Social foram comprovados mediante a pesquisa de Clima Organizacional e que as entrevistas com os *stakeholders* auxiliaram a obter o *feedback* desse público em relação à Responsabilidade Social demonstrada no instrumento de divulgação.

O critério de análise de comparação do Balanço Social da ECT com o Balanço do Setor de Telecomunicações permitiu averiguar a relação entre o percentual de valor investido *per capita*. Como resultado dessa análise, verificou-se que os investimentos *per capita* da ECT são superiores aos investimentos do Setor de Telecomunicações, com exceção dos investimentos em Encargos Sociais, Segurança no trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Participação nos Lucros, que no período estudado se apresentaram maiores no Setor de Telecomunicações. No que se refere à relação estabelecida entre os indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e os fatores de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional, obteve-se uma análise real entre a percepção do público interno e o investimento que a Empresa realizou com os itens analisados.

Além das análises descritas, os resultados das entrevistas com os *stakeholders* certificaram os resultados obtidos com as análises do Balanço Social e com a pesquisa de Clima Organizacional.

Ao realizar a análise da Responsabilidade Social corporativa segundo as quatro dimensões que prega Carroll (1979), concluiu-se que a **responsabilidade econômica** da ECT é atendida, pois é uma empresa pública que produz e é rentável. No que tange à **responsabilidade legal**, atende a suas obrigações legais, conforme constatado nas entrevistas com os *stakeholders* internos, e cumpre com os prazos de pagamento dos salários e encargos sociais, além de atender às demais obrigações legais. Com relação à **responsabilidade ética**, no que diz respeito à criação e à manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, a Empresa não está atendendo a este item. Esse fato foi comprovado através dos relatos dos entrevistados com relação ao atendimento do prazo de entrega dos equipamentos de proteção individual. Embora a ECT argumente que a demora se dá pela necessidade de atender aos trâmites legais do processo de licitação para o fornecimento desse tipo de material, isso não justifica essa não-conformidade de atendimento. Constataram-se também focos de insatisfação nesse item, uma vez que a sobrecarga de trabalho interfere nesse aspecto pela questão do estresse e dos casos de depressão mencionados nas entrevistas. Na **responsabilidade filantrópica**, que diz respeito à melhoria do ambiente social, demonstra-se a preocupação com o social, através da oferta de emprego a pessoas com necessidades especiais. O Projeto Voluntariado representa um exemplo dessa responsabilidade filantrópica, uma vez que atende às entidades de seu entorno com cursos, palestras e outras atividades, conforme a necessidade da entidade adotada. A atuação do Coral dos Correios com o projeto Todos os Cantos do Brasil também atende a esse quesito, pois levam o canto aos asilos, hospitais e praças públicas no mês de dezembro, com canções natalinas. A entrega dos livros didáticos, a emissão do CPF e o oferecimento dos serviços bancários (Banco Postal) também são exemplos dessa responsabilidade.

Através da análise dos indicadores sociais internos, caracterizou-se o primeiro estágio da Responsabilidade Social, pois o foco das ações restringiu-se às questões sociais internas, como benefícios, trabalho e qualidade de vida. Segundo Melo Neto e Froes (2001), esse estágio da Responsabilidade Social tem como alvo das ações

os empregados e familiares. Nesse processo de gestão, as organizações investem na educação dos empregados, na assistência social e nos demais benefícios diretos e indiretos. Esses investimentos foram constatados por meio da análise do Balanço Social, da pesquisa de satisfação dos benefícios (KRAUSE, 2007), das pesquisas de Clima Organizacional e das entrevistas com *stakeholders* internos. Seu posicionamento e atuação em relação aos *stakeholders* internos revelam o compromisso com a qualidade de vida no trabalho e com a qualidade de seus processos, conforme defende (MELO NETO; FROES, 2001).

Buscou-se também analisar os indicadores sociais internos do Balanço Social, pois dizem respeito ao público interno. Segundo Martinelli (1997), a responsabilidade social dá-se, num primeiro momento, no ambiente interno. O autor argumenta que a organização deve ouvir o universo de *stakeholders* internos, conhecê-los e saber de suas necessidades, objetivos e potencialidades, fatores possíveis de identificar a partir das pesquisas e entrevistas realizadas.

As análises realizadas no presente trabalho contribuíram para o relacionamento da ECT com seu público interno, pois, conforme defende Froomean (1999), o envolvimento das organizações com os *stakeholders* é crucial para conferir legitimidade a suas estratégias organizacionais, com o objetivo de obter vantagem competitiva. Nesse aspecto também o estudo proporcionou a identificação da forma de influência dos *stakeholders* internos na organização e de que forma podem exercer poder sobre a organização. O mesmo autor argumenta que, dependendo desse poder de influência e das expectativas desse público, é estabelecido o tipo de estratégia de influência. Então, através das pesquisas e das entrevistas, os focos de insatisfação foram identificados e, para eliminá-los, será necessário que a Empresa adote estratégias adequadas, para não sofrer boicotes ou greves.

Tinoco (2001) também defende que a empresa é o resultado da coalizão de interesses entre diferentes grupos sociais, que impactam as organizações, e nessa coalizão de interesses os *stakeholders* internos necessitam perceber que a empresa age corretamente. Assim, os *stakeholders* internos agem influenciados por sua percepção da situação, ou seja, das ações sociais. As percepções dos *stakeholders* internos apresentadas nas entrevistas e nas pesquisas de Clima Organizacional e dos benefícios não foram resultantes apenas de estímulos físicos (KOTLER, 1998), mas resultado de diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias quanto

a um mesmo fato. Essa conclusão ficou clara nas pesquisas de Clima Organizacional, em que os resultados apresentaram desvio padrão da ordem de 0,90 nas respostas dos entrevistados.

Ao analisar os documentos da Empresa quanto à demonstração das ações de Responsabilidade Social, no que diz respeito à normalização da SA8000, não foi encontrada nenhuma iniciativa nesse sentido. Durante a pesquisa, encontraram-se relatórios sociais no período de 1999 a 2001; a partir de 2002, os demonstrativos de investimentos e publicações são em forma de Balanço Social, conforme o modelo Ibase.

Com relação aos indicadores Ethos de Responsabilidade Social, a DR/SC realizou uma única avaliação, no ano de 2001, com o objetivo de fazer uma auto-avaliação da Responsabilidade Social. Após a aplicação do questionário do Instituto Ethos, a Regional foi avaliada nos itens Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Cliente, Comunidade, e Governo e Sociedade. Entre esses itens, Governo e Sociedade apresentou nota 9,71; em segundo lugar, Público Interno, com nota 6,35.

Ante o público interno, a Empresa contempla a implementação da gestão participativa dos resultados, programas de valorização da diversidade e cuidados com a saúde dos empregados, com campanhas de saúde e programas de preparação para a aposentadoria. Assim, a Empresa desenvolve ações com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento físico, emocional e intelectual das pessoas. Conforme Vergara e Branco (2001), essa proposta de humanização do trabalho é denominada Qualidade de Vida no Trabalho, a qual também é defendida por Sant'Anna e Moraes (1998), por buscar ferramentas e métodos para minimizar os problemas provenientes do trabalho. Essa preocupação na ECT foi observada através dos investimentos realizados pela Empresa nos indicadores sociais internos. Embora a Empresa tente minimizar os problemas provenientes do trabalho e favorecer boas condições de trabalho, alguns problemas ainda não foram sanados, conforme ressaltado pelos entrevistados e pelas pesquisas realizadas.

Com base nos estudos realizados, conclui-se que a empresa pesquisada preocupa-se com a prática da Responsabilidade Social. Seus investimentos relacionados aos indicadores sociais internos do Balanço Social representam 25%

da receita líquida da Empresa, superando os investimentos das empresas do Setor de Telecomunicações, que foram em torno de 4,1% no período de análise, muito embora os valores *per capita* do setor se apresentassem superiores aos da ECT.

A Empresa desenvolve várias ações de Responsabilidade Social, porém algumas delas não estão devidamente sistematizadas por um comitê de Responsabilidade Social. Os *stakeholders* internos percebem as ações de forma isolada, que poderiam estar concentradas e devidamente referenciadas em um relatório específico de Responsabilidade Social, para que ocorra maior visibilidade da atuação da Empresa nesse segmento. Encontrou-se dificuldade na coleta de dados por essa falta de estruturação.

Com relação às ações relacionadas aos *stakeholders* internos, verificou-se que os investimentos em ações na área da saúde, alimentação, previdência privada e auxílio-creche foram mais expressivos. Os investimentos disponibilizados ao público interno são de fundamental importância para o bom andamento do trabalho, pois auxiliam na busca por produtividade, qualidade, motivação e aprimoramento educacional (WALTON, 1973).

Retomando o objetivo deste estudo, o de analisar a percepção dos *stakeholders* internos com relação aos indicadores sociais internos do Balanço Social, com base em estudos teóricos e empíricos, pode-se afirmar que a proposta foi alcançada, porque foi possível caracterizá-la.

Através dos Balanços Sociais da ECT publicados entre os anos de 2004 e 2005, verificou-se que esse demonstrativo permite mensurar os valores investidos pela Empresa no campo social, especialmente os relacionados aos indicadores sociais internos. O comparativo dos investimentos da ECT com a pesquisa do Balanço Social do Setor de Telecomunicações possibilitou realizar o referencial comparativo externo, atendendo assim à validação externa.

A validação interna dos dados foi alcançada com a triangulação entre as análises obtidas, o percentual de investimentos da ECT e o índice de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional; assim como a pesquisa sobre a satisfação dos benefícios oferecidos pela Empresa com o comparativo das análises das entrevistas com os *stakeholders* internos mostraram a realidade da Empresa de forma quantitativa e qualitativa. Nesse contexto, o estudo demonstrou de forma clara e

objetiva o inter-relacionamento entre esses instrumentos de análise. Salienta-se que os dados apresentados no Balanço Social foram comprovados com a pesquisa de Clima Organizacional e das entrevistas, que permitiram registrar a opinião dos *stakeholders* internos em relação à Responsabilidade Social demonstrada no instrumento de divulgação.

Os critérios de análise de comparação do Balanço Social da ECT com o Balanço Social do Setor de Telecomunicações permitiram averiguar a relação entre o percentual de valor investido *per capita*, considerado positivo por parte da empresa estudada. No que se refere à relação estabelecida entre os indicadores sociais internos do Balanço Social da ECT e os fatores de favorabilidade da pesquisa de Clima Organizacional, obteve-se uma análise real entre a percepção do público interno e o investimento despendido pela Empresa com os itens questionados. Além das análises descritas, os resultados das entrevistas com os *stakeholders* certificaram os resultados obtidos com a análise do Balanço Social e da pesquisa de Clima Organizacional.

No contexto geral, os resultados obtidos com a aplicação da metodologia adotada foram satisfatórios, constando-se que o que é apresentado no Balanço Social é percebido por seus *stakeholders* internos. Pode-se, portanto, com este estudo, fazer a conexão entre esse público e o Balanço Social.

O estudo permitiu identificar alguns aspectos relevantes sobre a percepção dos *stakeholders* internos, entre os quais se destacam:

- a) valorizam as ações sociais desenvolvidas pela Empresa, mas também exercem seu poder de influência quando se manifestam através da pesquisa de Clima Organizacional apontando os pontos que necessitam melhorias;
- b) apresentam opinião com relação à falta de credenciamento médico e odontológico;
- c) manifestam-se quanto à falta de efetividade dos treinamentos e de condições de crescimento profissional adequadas; e
- d) apontam problemas que estão além das percepções palpáveis, como os problemas de depressão e outros.

Concluiu-se, com este estudo, que os *stakeholders* internos percebem seus benefícios e se posicionam como agentes formadores de opinião, exercendo influências sobre a Empresa.

No que diz respeito ao Balanço Social, o estudo permitiu averiguar se de fato os investimentos aplicados eram percebidos pelo público interno e se as informações prestadas refletiam a realidade da Empresa. Embora o Balanço Social não forneça informações mais detalhadas dos investimentos, através deste estudo de caso foi possível fazer um aprofundamento sobre o conhecimento daquelas informações e constatar o papel responsável de uma empresa de economia mista. Mediante este estudo pôde-se constatar que discurso e prática caminham em ritmos diferentes no que diz respeito às condições de trabalho e ao fornecimento de equipamentos de proteção individual.

Assim, a partir do conhecimento adquirido ao longo deste estudo, constatou-se que as pesquisas qualitativas e quantitativas não convergem, mas se completam, assim como a triangulação dos dados fornece sustentação para as análises de dados, como fundamenta o estudo.

Este estudo buscou apresentar, ainda, as interligações das ações desenvolvidas pela Empresa para seus *stakeholders* que estão relacionadas ao bem-estar deste público e que, ao mesmo tempo, correspondem à Responsabilidade Social da empresa. Então, analisar os indicadores de Responsabilidade Social no que diz respeito ao público interno e verificar a percepção dos empregados possibilitou averiguar a conexão entre o discurso e a prática da Responsabilidade Social e as interfaces existentes entre os conceitos de Clima Organizacional e de Balanço Social.

Após todas essas constatações, diante dos estudos realizados e dos resultados obtidos com as pesquisas, verificou-se que analisar a percepção sobre o Balanço Social se justifica, pois encontra novas explicações para o hiato do discurso e da prática.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações foram encontradas no decorrer deste trabalho. Citam-se a seguir as que foram consideradas mais significativas como possíveis interferências nos resultados.

As limitações relacionadas com a coleta de dados primários (entrevistas) foram:

- a) é possível viés nas respostas dos entrevistados em razão da cultura dos empregados pré-selecionados, já que possuíam cargo, lotação e nível de escolaridades diferentes. Conforme defendido por Soto (2002), a percepção faz com que haja diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias do mesmo fato ou pessoas. Mesmo assim, os entrevistados de diferentes cargos, lotações, níveis de escolaridade apresentaram percepções assemelhadas sobre os diversos itens questionados, o que garantiu dados suficientes para se chegar à compreensão da situação como um todo; e
- b) os entrevistados mostraram-se despreocupados com a divulgação de seus nomes, porém, quando solicitada autorização para gravar as entrevistas, houve certo constrangimento por parte de alguns deles, o que dificultou o registro de informações mais amplas.

Com relação à coleta de dados secundários, as principais limitações foram:

- a) a falta de informações detalhadas no Balanço Social do Setor de Telecomunicações, que ocasionou consultas aos responsáveis por sua elaboração, por email, porém as informações solicitadas por esta pesquisadora não foram fornecidas. Foi alegado como motivo o sigilo garantido às empresas respondentes; e
- b) o baixo índice de respondentes para cada item do Balanço Social do Setor de Telecomunicações. Os resultados obtidos foram provenientes da divisão dos investimentos pelo número de empresas respondentes, para a obtenção da média do Setor. Ao realizar o comparativo com dados da ECT, houve

distorções de dados, as quais não permitiram a realização das devidas análises.

No tratamento dos dados, outra limitação encontrada foi a delimitação de um padrão considerado ideal para realizar o comparativo entre os investimentos relacionados aos indicadores sociais internos.

O estabelecimento de percentual para o referencial comparativo também foi uma limitação, principalmente porque o Ibase não tem um indicador estabelecido como ideal de investimento. Conforme consulta a esse instituto, a comparação é realizada em relação a outras empresas e ao estabelecido pelo IBGE. Diante dessa limitação, foi considerada como parâmetro de análise a pesquisa do Setor de Telecomunicações.

Outro aspecto que cabe ressaltar com relação a este estudo foi a dificuldade de definir os critérios adequados para a análise dos dados, considerando que o Balanço apresenta os dados em reais (R\$), e a pesquisa de Clima Organizacional apresenta os índices em percentual (%). A definição dos critérios de análise só foi possível após várias tentativas. A princípio, a idéia foi realizar o comparativo entre a média dos investimentos das empresas do Setor de Telecomunicações com os valores dos investimentos da ECT. Essa tentativa foi descartada, pois os investimentos da ECT representaram 2.000% a mais que o investimento daquele Setor. Assim sendo, analisou-se essa distorção e concluiu-se que o motivo se deve ao fato de o número de empregados das 29 empresas pesquisadas ser menor que o número de empregados da ECT. Como o investimento nos indicadores sociais do Balanço Social tem ligação direta com o número de empregados, os investimentos da ECT, em função dessa relação, ficaram muito além da média do Setor. Para reduzir esse viés, decidiu-se calcular o investimento *per capita*, que se apresentou como critério plausível para análise.

As limitações quanto à coleta de dados da pesquisa de Clima Organizacional estavam relacionadas com a estruturação diferenciada da pesquisa de um ano para outro, ou seja, de 2004 para 2005. Essa limitação dificultou o agrupamento dos itens da pesquisa de Clima Organizacional para estabelecer os comparativos com os indicadores sociais internos do Balanço Social, mas foi realizado o

desmembramento das questões, e estas foram agrupadas novamente conforme os indicadores sociais internos do Balanço Social.

Mais uma limitação deste estudo de caso foi com relação ao público-alvo pesquisado, apenas o público interno. Entende-se que a inclusão dos demais públicos é relevante, o que, entretanto, não se adotou neste estudo pela limitação de tempo que este tipo de pesquisa requer.

Na análise dos Balanços Sociais verificou-se que o próprio modelo apresenta informações generalizadas, dificultando conclusões mais precisas, entretanto essa limitação representou a oportunidade de buscar outras fontes, as quais permitiram ao estudo o devido enriquecimento.

5.3 FUTUROS TRABALHOS

Espera-se que os resultados decorrentes deste trabalho subsidiem outros estudos em empresas de outros ramos que desejam avaliar as percepções de seus *stakeholders* e utilizar o Balanço Social como instrumento de divulgação e transparência de suas ações, bem como possam servir de base para a elaboração de um modelo de avaliação de Responsabilidade Social, estabelecendo parâmetros e padrões de comparabilidade de indicadores sociais. Além disso, recomenda-se para trabalhos futuros dar continuidade ao presente estudo, procedendo a uma pesquisa junto aos diversos *stakeholders* da ECT, para analisar os demais indicadores do Balanço Social.

O presente estudo não tem a intenção de generalizar os resultados apresentados, pois não busca encontrar uma verdade definitiva para o problema selecionado, mas pretendeu contribuir com os estudos já realizados e apresentar a realidade dos *stakeholders* internos de uma empresa pública no ramo das telecomunicações. Assim, salienta-se a importância de se realizarem novos estudos

que permitam confirmar ou reforçar os resultados aqui obtidos, juntamente com os demais *stakeholders* de uma organização.

7 REFERÊNCIAS

- ADAMS, C. A.; HILL, W.; ROBERTS, C. B. Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behavior? **The Accounting Review**, v. 30, p. 1-21, 1998.
- ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.
- ALDRICH, Howard E.; PFEFFER Jeffrey. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 2, p. 79-105, 1976.
- ALONSO, L. H. **La mirada cualitativa em Sociologia**. Madrid: Fundamentos, 1998.
- ARAÚJO, A. B. **Qualidade de vida no trabalho**: em busca da excelência pessoal e organizacional. 1997. Dissertação (Mestrado) - PPGA, UFRN, Natal, 1997.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A. **Responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERNARDO, D. C. dos R. et al. Responsabilidade social empresarial: uma análise dos balanços sociais das sociedades anônimas de capital aberto. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.
- BISPO, C. A. F. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006
- BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3.116**, de 14 de maio de 1997. Disponível em: <<http://www2camara.gov.br/proposicoes>>. Acesso em: 28 abr. 2006.

BULLARA, C. F. C. As exigências de uma política de responsabilidade social. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ÉTICA, NEGÓCIOS E ECONOMIA, 6., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

CANCINO, J. E. O. et al. **Balance social: fundamentos y implementación**. 3. ed. Lima, 1991.

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

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, July/Aug. 1991.

_____; BEILER, George W. Landmarks in the evolution of the social audit. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 18, n. 3, p. 589-599, set. 1975.

CARVALHO, J. E. **O balanço social da empresa: uma abordagem sistêmica**. Lisboa: Minerva, 1990.

CARVALHO, A. B. Moreno de. A determinação dos impactos e a gestão do desenvolvimento social. **Revista Meio Ambiente Industrial**, p. 43-52, nov. 2000.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CICCO QSP. Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade. **F. SA 8000**: um sistema de certificação de âmbito mundial para monitorar a responsabilidade social das empresas. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/sa8000_umsistema.shtml>. Acesso em: 23 set. 2006.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, São Paulo, FIA-USP, n. 75, dez. 1993. (Suplemento da Revista de Administração).

COSTA FILHO. A. V. Um estudo dos balanços sociais dos bancos do BRASIL. In: **Instituto Ethos: Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2004. v. 3.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, Berkeley, v. 2, n. 1, p. 70-76, Spring 1960.

DAVIS, K.. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 2, p. 312-322, June 1973.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DE LUCA, M. M. M. **Demonstração do valor adicionado**: do cálculo da riqueza criada pela ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 1998.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DONAIRE, D.; ZACHARIAS, J. J.; PINTO, A. D. L. Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho nas agências bancárias do Vale do Ribeira: uma contribuição à estratégia de gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995.

DUFLOTH; S. C.; BELLUMAT, R. C. C. A disseminação de informação das ações de responsabilidade social das empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS. **Balanco Social**, 2004.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS. **Pesquisa clima organizacional**, 2005.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS. **Manual de Pessoal**, mod. 27, 2006. cap. 1.

ENANPAD. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_enanpad.html>. Acesso em: 27 jun. 2006.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. Versão 2001. Disponível em: <<http://www.ethos.gov.br>>. Acesso em: 24 abr. 2006.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Matriz de evidência**. Disponível em: <<http://www.ethos.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2007.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Guia de elaboração do Balanço Social**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 maio 2005.

EXAME. **Guia de boa cidadania corporativa**. Parte integrante da edição 754, Editora Abril, 2001.

EXAME. **Guia de boa cidadania corporativa**. Parte integrante da edição 857, Editora Abril, 2005.

FERNÁNDEZ-KRANZ, Daniel; MERINO-CASTELLÓ, Anna. Medición de las preferencias de los consumidores sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas. **Dipòsit de la Recerca de Catalunya**, jan. 2005. Disponível em <<http://www.recercat.net/handle/2072/967>>. Acesso em: 19 jun. 2006.

FIÓRIO, S. L. *et al.* **A responsabilidade social corporativa nos informes empresariais do setor de telecomunicações em 2004**: uma análise exploratória e documental. Disponível em: <www.fucape.br/simposio/4/artigos/simone.pdf>. Acesso em: 18 set. 2007.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. XXV, n. 3, Spring 1983.

FREEMAN, R. E; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder Theory and “the corporate objective revisited”. **Organization Science**, Linthicum, v. 15, n. 3, p. 364-369, May/June 2004.

FREIRE, F. de S.; REBOUÇAS, T. R. S. Uma descrição sucinta do balanço social francês, português, belga e brasileiro. In: SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. (Org.). **Balanço Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. **New York Times Magazine**, 13 set. 1970.

FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

FURTADO, R. A.; PENA, R. P. M. Responsabilidade social com público interno: a percepção dos empregados de uma das “melhores empresas para trabalhar” quanto à relação com os sindicatos e ao envolvimento dos empregados na gestão. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 26, p. 245-257, Aug. 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, E. L. **Balanco Social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

GOULART, J. C. V. M. Publicação de Balanco Social. **Gazeta Mercantil**, p. A-8, jun. 1999.

GRI. Global Reporting Initiative. Disponível em: <www.globalreporting.org>. Acesso em: 12 jun. 2004a.

GRI. Global Reporting Initiative. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade 2002. Tradução de Die Presse Tradução e Interpretação Ltda., jun. 2004b. 92 p. Disponível em: <[http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002 Portuguese_B.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002%20Portuguese_B.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2005.

HALL, R. H. S. Percepção do clima organizacional: conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.

HINES, R. D. Financial Accounting. In: Communicating Reality, We Construct Reality. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 3, p. 251-261, 1988.

HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprises, futures. **Kidlington**, v. 29, n. 7, p. 581, 1997.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Balanco Social 2006**. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 15 maio 2005.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Balanco Social 2007**. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 24 de abr. 2006.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 jun. 2006.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

KOERICH, S. O. **O Balanco Social**: uma análise do modelo aplicado a entidades públicas de administração direta municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Florianópolis. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2003.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOZLWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-533, 1989.

KRAUSE, J. G. **Benefícios sociais e seus impactos nos Correios de Santa Catarina**: um estudo de multicasos nas oito regiões do estado. Monografia (Graduação) – Programa de Graduação em Administração com Habilitação em Administração de Cidades. Energia, Florianópolis, 2007.

KROETZ, C. E. S. **Balanco Social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LAURIS, R. P.; SILVA, T. N. A percepção dos ex-estagiários a respeito do programa Copesul de Desenvolvimento de Talentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

LEAVITT, T. The dangers of social responsibility. In: JONES, Marc T. The institucional determinants of social responsibility. **Journal of Business Ethics**, Netherlands: Kluwer Academy Publishers, v. 20, p. 163-179, 1999.

LEIPZIGER, D. **SA8000**: o guia definitivo para a norma social. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade Social nas empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v. II.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

MAKOWER, J. **Business for social responsibility**: beyond the bottom line: putting social responsibility to work for your business and the World. New York: Simon & Schuster, 1994. 335 p.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora In: IOSCHPE, Evelyn B. **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELLO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELLO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, J.; RICARDO, C.; GONÇALVES, Julio César de Santana. Responsabilidade Social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador, 2002. 1 CD-ROM.

MERRIAM, S. B. *et al.* **Qualitative research in practice**: example for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 3-33.

MICHEL, M. H. **OSM na sociedade do conhecimento**: administrando empresas no século XXI. Notas de aulas. Belo Horizonte, 2004.

MINAYO, M. C. S. E.; SANCHES, O. **Qualitativo-quantitativo**: oposição ou complementaridade? Escola Nacional de Saúde Pública do Rio de Janeiro, Ed. Rio de Janeiro, 1993.

MORAES, A. de; SOUSA, A. F. de. A Responsabilidade Social e o Balanço Social da empresa. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Tcc/premiados.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

NADAS, P. **O social na estratégia empresarial ou a estratégia social das empresas**. São Paulo, nov. 2003. Disponível em: <<http://www.fides.org.br/artigo11.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2003.

OLIVEIRA, A. de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção e sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção e sistemas. UFSC, Florianópolis, 1990.

OLIVEIRA, A. L. de. **SA8000**: o modelo ISO 9000 aplicado à Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, J. A. P. Uma avaliação dos Balanços Sociais das 500 maiores. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 2, jan./jul. 2005.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresariais. In: GARCIA, B. G. et al. **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PAIVA, S. B. **A contabilidade e as novas tecnologias de informação**: uma aliança estratégica. In: RBC – 135. Brasília/DF: Conselho Federal de Contabilidade, maio/jun. 2002. p. 75-80.

PAYNE, R. L. M.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.

PENA, R. P. M. et al. Discurso e prática da Responsabilidade Social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. UFSC, Florianópolis, 2003

PINTO, L. A.; RIBEIRO, S. M. O balanço social como instrumento de evidenciação de Responsabilidade Social: um estudo no estado de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 154, p. 37, jul./ago. 2005. Disponível em: <www.cfc.org.br/conteudo.aspx?Codmenu=2018codconteudo=332>. Acesso em: 19 jan. 2006.

QUEIROZ, A. **Ética responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do Programa de Qualidade. 1995. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2002.

RIZZI, F. B. **Balanço social e ação de Responsabilidade Social das empresas**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

ROBERTS, R. W. A stakeholder approach to the Corporate Single Audit. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 9, n. 2, p. 227-232, 1998.

SALGADO NETO, J. B. **Clima organizacional da UEMA**: uma contribuição ao programa uma universidade para o maranhão. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2001.

SANT'ANNA, A. de S; COSTA, R. C. M. M; MORAES, L. F. R. de. Qualidade de vida no trabalho: uma análise em unidades de ensino básico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 14 p. 1 CD-ROM.

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R. de. **Ciclo de debates**: o movimento da qualidade de vida no trabalho: um estudo de suas origens, evolução, princípios abordagens e avanços no Brasil. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1998. 29 p.

SANTOS, A. **O Balanço Social no Brasil**: gênese, finalidade e implantação como complemento às demonstrações contábeis. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abri./jun. 1983.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Prentice Hall, 1998.

SILVA, N. T. da. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2003.

SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. (Org.). **Balanço Social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

SIQUEIRA, José R. M.; VIDAL, Mario C. R. **Balancos sociais brasileiros**: uma análise de seu estágio atual. 2002. Disponível em: <www.eac.fea.usp.br/congresso3/trabalho/166.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2006.

SOARES, G. M. de P. **Responsabilidade social corporativa**: por uma boa causa!? ERA-eletrônica, v. 3, n. 2, art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.era.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1666&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 16 jul. 2006.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, A. J. B.; MARCON, R.; GODIN, C. The economical performance of companies socially responsible. In: ANNUAL CONFERENCE OF BALAS - BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. p. 11-20. Disponível em: <http://home.sandiego.edu/Aryan/2003Proceedings/docs2003/CSE/CSE_22.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2006.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-158, abr./jun. 1977.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima organizacional conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov. 1980.

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.

SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set. 1983.

SOUZA, H. de. Balanço social: voluntário ou obrigatório? **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 7 abr. 1997.

STANTON, W. J. et al. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SUCUPIRA, J. **Ética nas empresas e balanço social**. São Paulo: Atlas. 2001

SUCUPIRA, J. Balanço Social: diversidade, participação e segurança no trabalho. **Democracia Viva**, jun./jul. 2004. Disponível em: <<http://www.ibase.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.

TELECOM SOCIAL. **Balanço Social das Telecomunicações 2006**. Disponível em: <<http://www.telecomsocial.com.br/balancosocial/2006/analise.html>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

TINOCO, J. E. P. **Balanço Social**: uma abordagem sócio-econômica da Contabilidade. 1984. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

TINOCO, J. E. P. **Balanço Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública nas organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VALLES, M. S. Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa. In: _____. **Técnicas cualitativas de investigación social**: reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis, 1997.

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. **Anais...** Atibaia/SP, 2003.

VENTURA, E. C. F. Institucionalizando a responsabilidade social: arranjos estruturais no campo das organizações bancárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

VIANA, F. **De cara com a mídia/comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócios, 2001.

WAISSMAN, V. **Integrando ação e comunicação para uma estratégia de marketing ambiental**: o caso Aracruz Celulose. São Paulo, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.socialtec.com.br/arac.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2003.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 4, Oct. 1991.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001a.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

ZYBERSZTAJN, D. Atitude ética para melhorar imagem e lucrar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A3, 30 mar. 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE DO BALANÇO SOCIAL TELECOM X ECT

ANALISE BALANÇO SOCIAL TELECOMUNICAÇÕES X BALANÇO SOCIAL ECT

INDICADORES SOCIAIS INTERNOS 2004						
			94.074			104.821
ITENS	BS/TELECOMUNICAÇÕES	%TOTAL	INVEST/PERC	BS/ECT	%TOTAL	INVEST/PER
ALIMENTAÇÃO	168.015.922,59	9,24	1.786,00	428.991.000,00	26,63	4.092,61
SAÚDE	138.666.551,46	7,63	1.474,02	274.880.000,00	17,06	2.622,38
ENCARGOS SOCIAIS	884.108.308,36	48,62	9.398,01	695.978.000,00	43,20	6.639,68
PREVIDÊNCIA PRIVADA	65.650.796,21	3,61	697,86	136.964.000,00	8,50	1.306,65
SEGURANÇA NO TRABALHO	10.647.095,42	0,59	113,18	4.681.000,00	0,29	44,66
AUXILIO CRECHE	8.058.777,00	0,44	85,66	11.591.000,00	0,72	110,58
CAPACITAÇÃO E DESEV. PROF.	54.950.854,27	3,02	584,12	31.014.000,00	1,92	295,88
AUXILIO EDUCAÇÃO	8.066.377,78	0,44	85,75	684.000,00	0,04	6,53
CULTURA	50.000,00	0,00	0,53	711.000,00	0,04	6,78
PARTICIP. LUCR. RESULTADOS	350.542.907,05	19,28	3.726,25	22.708.000,00	1,41	216,64
OUTROS	129.547.635,87	7,12	1.377,08	2.985.000,00	0,19	28,48
TOTAL	1.818.305.226,01	100,00	19.328,46	1.611.187.000,00	100,00	15.370,84

INDICADORES SOCIAIS INTERNOS 2005						
			63.876			105.334
ITENS	BS/TELECOMUNICAÇÕES	%TOTAL	INV/PERC	BS/ECT	%TOTAL	INVEST/PER
ALIMENTAÇÃO	177.677.019,32	10,36	2.781,59	472.501.000,00	24,97	4.485,74
SAÚDE	138.771.969,29	8,09	2.172,52	347.603.000,00	18,37	3.300,01
ENCARGOS SOCIAIS	872.436.927,62	50,89	13.658,29	807.700.000,00	42,68	7.667,99
PREVIDÊNCIA PRIVADA	73.534.473,66	4,29	1.151,21	159.586.000,00	8,43	1.515,05
SEGURANÇA NO TRABALHO	8.480.930,13	0,49	132,77	4.388.000,00	0,23	41,66
AUXILIO CRECHE	8.201.268,00	0,48	128,39	14.680.000,00	0,78	139,37
CAPACITAÇÃO E DESEV. PROF.	49.356.053,74	2,88	772,69	31.633.000,00	1,67	300,31
AUXILIO EDUCAÇÃO	8.209.048,14	0,48	128,52	747.000,00	0,04	7,09
CULTURA	60.000,00	0,00	0,94	991.000,00	0,05	9,41
PARTICIP. LUCROS E RESULTADOS	279.416.101,95	16,30	4.374,35	47.071.000,00	2,49	446,87
OUTROS	98.221.128,28	5,73	1.537,68	5.729.000,00	0,30	54,39
TOTAL	1.714.364.920,13	100,00	26.838,95	1.892.629.000,00	100,00	17.967,88

APÊNDICE B – DEMONSTRATIVO DOS INDICADORES BALANÇO SOCIAL X CLIMA (2004)

VARIÁVEIS BS ECT	% INVEST*	FATOR PESQUISA CLIMA ORG	% FAVORAB
SAÚDE	17,06	SAÚDE	
		ITEM 44	81,5
		ITEM 45	78,9
TOTAL	17,06	TOTAL	80,2
BENEFÍCOS		BENEFÍCIOS	
AUXÍLIO-CRECHE	0,72	ITEM 46	76,9
ALIMENTAÇÃO	26,63		
TOTAL	27,35	TOTAL	76,9
REMUNERAÇÃO		REMUNERAÇÃO	
PREVIDÊNCIA PRIVADA	8,50	ITEM 34	46,4
ENCARGOS SOCIAIS	43,20	ITEM 54	46,8
PARTICIPAÇÃO LUCROS	1,41		
TOTAL	53,11	TOTAL	46,6
SEGURANÇA E MEDICINA TRABALHO	0,29	FATOR AM. FÍSICO E COND. TRABALHO	
		ITEM 3	62,3
		ITEM 13	62,4
		ITEM 17	69,7
		ITEM 33	68,1
		ITEM 43	77,2
		ITEM 62	65,6
		ITEM 66 – UNIFORMES	59,8
		ITEM 67	61,3
		ITEM 68	62,0
		ITEM 69	59,8
TOTAL	0,29	TOTAL	64,8
CAPACITAÇÃO E DESENV. PROF	1,92	EDUCAÇÃO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL	
AUXÍLIO-EDUCAÇÃO	0,04	ITEM 9	49,2
		ITEM 31	59,0
		ITEM 37	61,6
		ITEM 41	72,6
TOTAL	1,96	TOTAL	60,6
CULTURA	0,04	FATOR EMPREGADO/EMPRESA	
		ITEM 21	67,5
		ITEM 52	66,2
		ITEM 60	85,3
TOTAL	0,04	TOTAL	73,0

APÊNDICE C – DEMONSTRATIVO DOS INDICADORES BALANÇO SOCIAL X CLIMA (2005)

VARIÁVEIS BS ECT	% INVES*	FATOR PESQUISA CLIMA ORG.	% FAVORAB
BENEFÍCIOS		BENEFÍCIOS	
ALIMENTAÇÃO	24,97	ITEM 42	79,9
AUXÍLIO-CRECHE	0,78		
TOTAL	25,75	TOTAL	79,9
SAÚDE	18,37	SAÚDE	
		ITEM 40	84,1
		ITEM 41	82,9
TOTAL	18,37	TOTAL	83,5
REMUNERAÇÃO		REMUNERAÇÃO	
ENCARGOS SOCIAIS	42,68	ITEM 15	56,5
PREVIDENCIA PRIVADA	8,43	ITEM 31	59,3
PARTICIPAÇÃO LUCROS	2,49	ITEM 49	55
TOTAL	53,60	TOTAL	57
SEGURANÇA E MEDICINA TRABALHO	0,23	FATOR AM. FÍSICO E COND. TRABALHO	
		ITEM 3	59,2
		ITEM 13	58,8
		ITEM 17	65,3
		ITEM 30	66,8
		ITEM 39	69,1
		ITEM 55	60,1
		ITEM 61 – ITENS UNIFORMES	56,8
		ITEM 60	54,1
		ITEM 62	46,7
TOTAL	0,23	TOTAL	59,7
CAPACITAÇÃO E DESV. PROF.	1,67	EDUCAÇÃO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL	
AUXÍLIO-EDUCAÇÃO	0,04	ITEM 9	57
		ITEM 29	68,3
		ITEM 37	71,6
TOTAL	1,71	TOTAL	65,6
CULTURA	0,05	FATOR EMPREGADO/EMPRESA	
		ITEM 47	73,3
		ITEM 53	81
		ITEM 59	79,2
TOTAL	0,05	TOTAL	77,8

** (em relação ao total de indicadores sociais internos)

APÊNDICE D – CORRELAÇÕES DOS COEFICIENTES DE PEARSON

VARIÁVEIS	F 04	P 04	F 05	P 05	Setor	ECT	Setor 5	ECT 5
BENEFÍCIO	76,9	27,35	79,9	25,75	1,79	4,09	2,78	4,49
SAÚDE	80,2	17,6	83,5	18,37	1,47	2,62	2,17	3,3
REMUNERAÇÃO	46,6	53,11	57	53,6	9,4	6,64	13,66	7,67
SEG E MED.	64,8	0,29	59,7	0,23	0,7	1,31	1,15	1,52
CAP E DESV.	60,6	1,96	65,6	1,73	0,11	0,04	0,13	0,04
CULTURA	73	0,04	77,8	0,05	0,09	0,11	0,13	0,14
	-0,4567		-0,2207		0,58	0,3	0,77	0,3
	p=,363		p=,674		0,09	0,01	0,13	0,01
					0	0,01	0	0,01
					3,73	0,22	4,37	0,45
					1,38	0,03	1,54	0,05
					0,8008		,8499	
					p=,003		p=,001	

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DO BALANÇO SOCIAL DA ECT

Seção 1: Mensuração de percepções

Na primeira parte da entrevista os empregados foram questionados sobre os indicadores internos do Balanço Social e a sua satisfação com os mesmos.

A) **Avaliação dos indicadores internos** – a estruturação da entrevista foi baseada nos indicadores internos do Balanço Social da ECT/Modelo Ibase.

BENEFÍCIOS/ALIMENTAÇÃO/AUXÍLIO-CRECHE

- Quais são os benefícios que a ECT fornece aos empregados?
- Os benefícios atendem a suas necessidades?
- Com relação ao vale-alimentação, está satisfeito com este benefício? Por quê?
- Há equidade (igualdade) no valor do vale-alimentação em relação a outras empresas?
- O auxílio-creche e benefícios de necessidades especiais, quando devidos, são pagos pela empresa?

SAÚDE

- O plano de saúde disponibilizado pela ECT é satisfatório?
- Os convênios médicos e odontológicos atendem a suas necessidades? E sobre o projeto Preveniui Sorriu, já ouviu falar?
- As campanhas de saúde realizadas pela ECT são importantes para a prevenção das doenças? Quais se destacam para você?
- Encargos sociais, previdência privada, remuneração, participação nos lucros.
- Você sabe como funciona o Postalis?
- Você está satisfeito com este tipo de previdência?

REMUNERAÇÃO

- A remuneração que recebe atende a suas necessidades?
- Existe equidade (igualdade) entre o valor da remuneração que a ECT paga e o valor de outras empresas do Setor de Telecomunicações?
- A sua remuneração está compatível com as suas atividades?
- Os encargos sociais são pagos mensalmente pela empresa?
- Você recebe participação nos lucros da ECT?
- Você tem conhecimento da forma de distribuição dos lucros da empresa?

SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

- Seu local de trabalho é adequado ao desenvolvimento de suas tarefas?

- Os materiais e equipamentos para executar seu trabalho são de qualidade e adequados para o desenvolvimento de suas tarefas?
- Há política e procedimentos de prevenção de riscos da saúde e segurança na ECT?
- Você é estimulado a usar os equipamentos e materiais de forma correta (ergonomia)? Você usa os equipamentos?
- Os uniformes fornecidos pela empresa são de boa qualidade? Adequados? Fornecidos dentro do prazo?

EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

- A empresa oferece oportunidade de crescimento profissional?
- A empresa oferece treinamento adequado para o desenvolvimento do seu trabalho?
- A empresa oferece bolsas de estudos?
- Você já participou de algum treinamento? Qual? Qual a sua opinião sobre o treinamento?
- Há algum incentivo escolar para completar os estudos?

CULTURA

- A empresa investe em projetos culturais para seus empregados?
- A empresa patrocina peças teatrais e concertos para seus empregados?
- As atividades de integração (lazer, esporte e cultura) são importantes para aproximação entre empregados e empresa? São importantes para o clima de trabalho?
- Você tem oportunidade de participar dos eventos de integração?

Seção 2: Perfil do entrevistado

Nome:

Lotação:

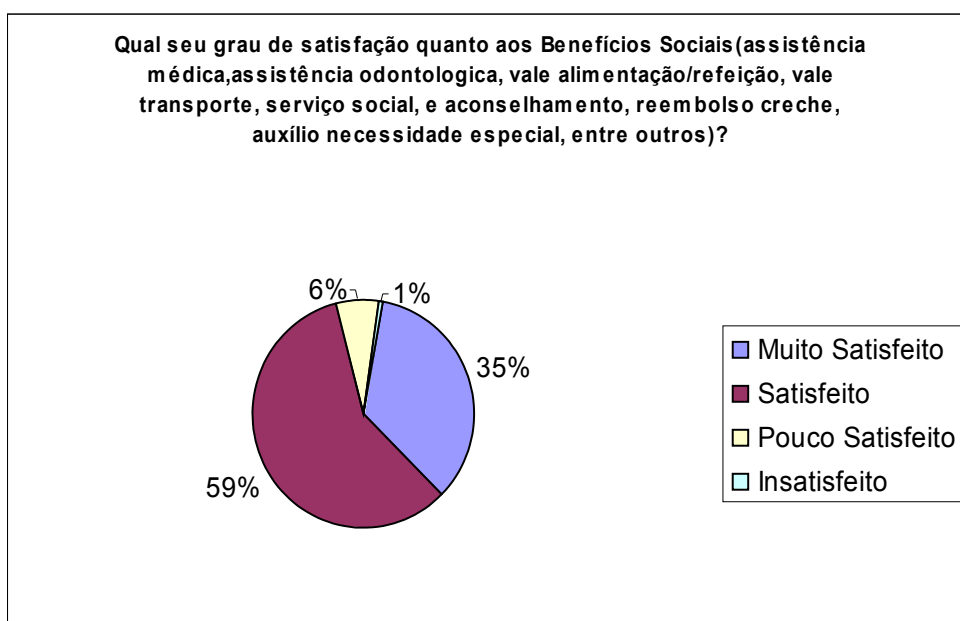
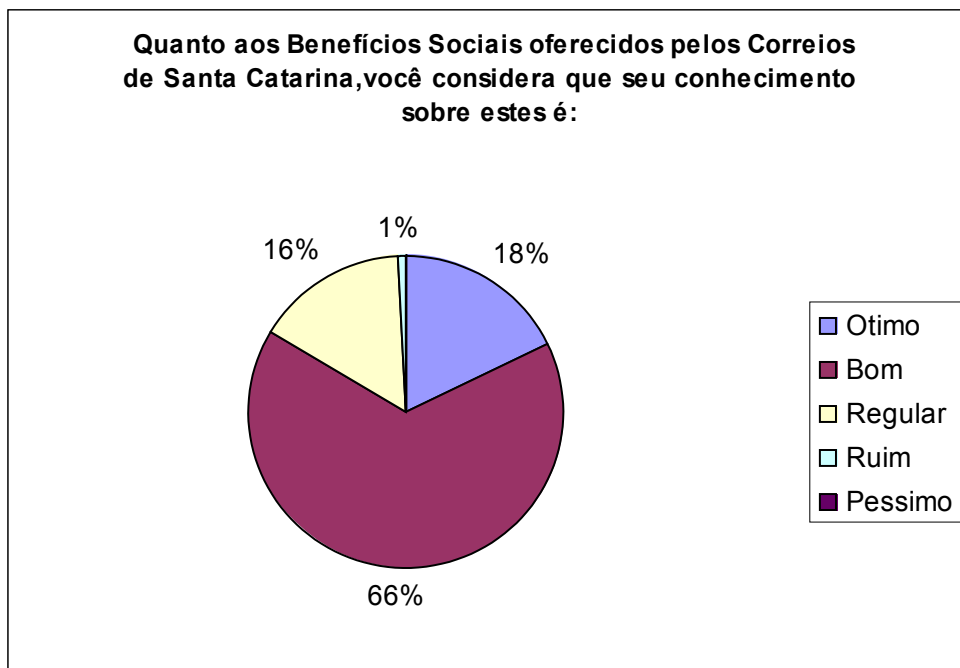
Cargo:

Tempo de serviço:

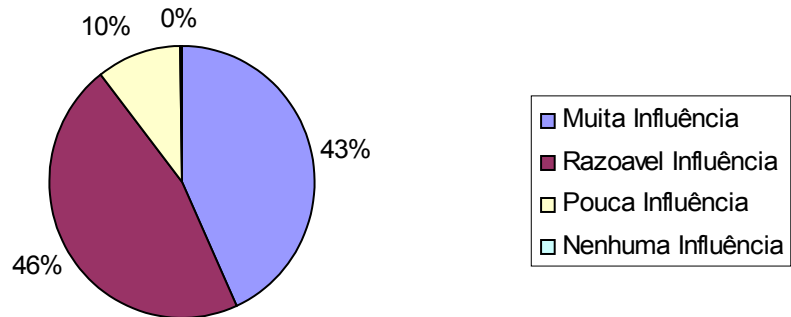
Escolaridade:

Função:

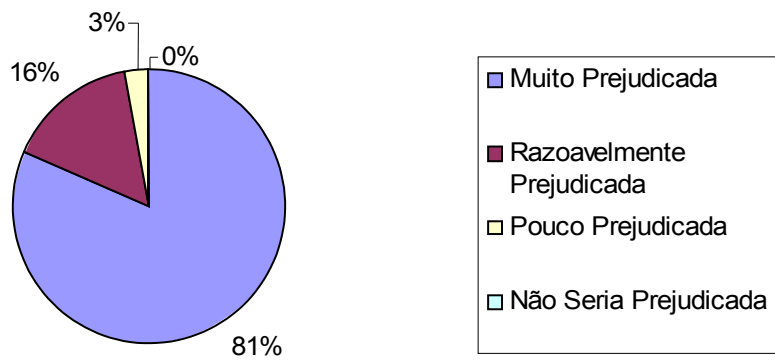
Apêndice F – Gráficos dos Resultados da Pesquisa de Satisfação



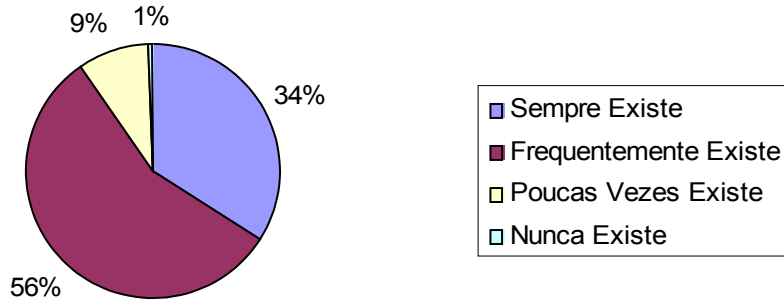
Os Benefícios Sociais da ECT na sua opinião tem influência para reter e atrair talentos para a empresa?



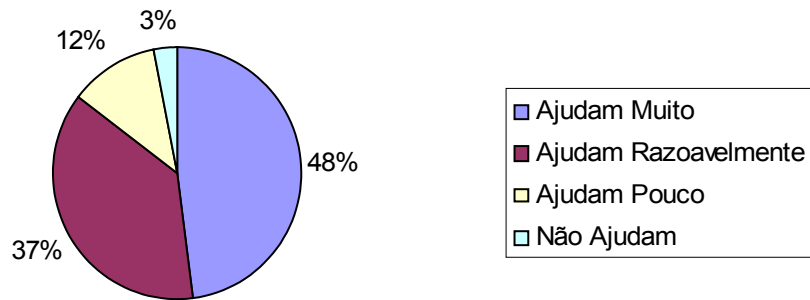
Sua qualidade de vida profissional e pessoal, seria prejudicada, se fosse retirado o plano de Benefícios Sociais existente atualmente nos Correios de SC?



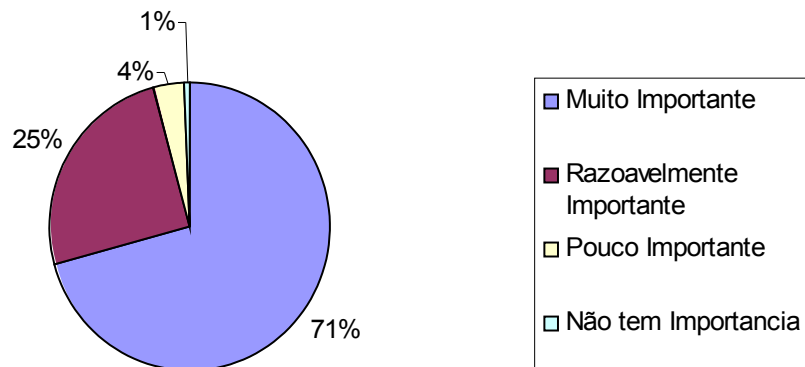
Existe Justiça e equidade na distribuição dos Benefícios Sociais nos Correios de SC?



Na sua opinião, os Benefícios Sociais, ajudam na redução do absenteísmo?



Qual a importância dos Benefícios Sociais para sua motivação e desempenho no trabalho?



ANEXOS

ANEXO A – DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO DO EXERCÍCIO

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO DO EXERCÍCIO		
DESCRIÇÃO	Em milhares de reais	
	Pela Legislação Societária	Em moeda constante
1. RECEITAS		
1.2) Provisão para Devedores Duvidosos – Reversão/(Constituição)		
1.3) Não Operacionais		
2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (Inclui os valores dos impostos – ICMS e IPI)		
2.1) Matérias-primas consumidas		
2.2) Custo das mercadorias e serviços vendidos		
2.3) Materiais, energia, serviços de Terceiros e outros		
2.4) Perda/Recuperação de valores ativos		
3 – VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)		
4 – RETENÇÕES		
4.1) Depreciação, amortização e exaustão		
5 – VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)		
6.1) Resultado de equivalência patrimonial		
7 – VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6)		
8 – DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		
8.2) Impostos, taxas e contribuições		
8.3) Juros e aluguéis		
8.4) Juros sobre capital próprio e dividendos		

Fonte: FIPECAFI (2000)

ANEXO B – INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO MODELO IBASE

Instruções para o preenchimento

Realização	Este Balanço Social (BS) deve apresentar os projetos e as ações sociais e ambientais efetivamente realizados pela empresa Sugestão: este BS deve ser o resultado de amplo processo participativo que envolva a comunidade interna e externa
Publicação	Este BS deve ser apresentado como complemento em outros tipos de demonstrações financeiras e socioambientais; publicado isoladamente em jornais e revistas; amplamente divulgado entre funcionários(as), clientes, fornecedores e a sociedade. Pode ser acompanhado de outros itens e de informações qualitativas (textos e fotos) que a empresa julgue necessários
Selo "Balanço Social Ibase/Betinho"	A empresa que realizar e publicar o seu balanço social, utilizando este modelo mínimo sugerido pelo Ibase, pode receber o direito de utilizar o Selo Balanço Social Ibase/Betinho nos seus documentos, relatórios, papeleria, produtos, embalagens, site etc. Mais informações e normas: www.balancosocial.org.br RESTRIÇÕES: o Selo Balanço Social Ibase/Betinho NÃO será fornecido às empresas de cigarro, armas de fogo/munições e bebidas alcoólicas. O Ibase não concede, suspende e/ou retira o Selo Balanço Social Ibase/Betinho conforme critérios estabelecidos no site www.balancosocial.org.br
1. Base de cálculo	Itens incluídos
Receita líquida	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais
Resultado operacional	Este se encontra entre o Lucro Bruto e o LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda), ou seja, antes das receitas e despesas não operacionais
Folha de pagamento bruta	Somatório de remuneração (salários, gratificações, comissões e abonos), 13º salário, férias e encargos sociais compulsórios (INSS, FGTS e contribuição social).
2. Indicadores sociais internos	
Alimentação	Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação de empregados(as)
Previdência privada	Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementações de benefícios a aposentados(as) e seus dependentes
Saúde	Plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados(as)
Educação	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação
Cultura	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes)
Capacitação e desenvolvimento profissional	Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados(as)
Creches ou auxílio-creche	Creche no local ou auxílio-creche a empregados(as)
Participação nos lucros ou resultados	Participações que não caracterizem complemento de salários
Outros benefícios	Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimos (só o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos a empregados(as) podem ser aqui enumerados
3. Indicadores sociais externos	
Total das contribuições para a sociedade	Somatório dos investimentos na comunidade que aparecem discriminados Os itens na tabela aparecem como indicção de setores importantes onde a empresa deve investir (como habitação, creche, lazer e diversão, por exemplo). Porém podem aparecer aqui somente os investimentos focais que a empresa realiza regularmente
Tributos (excluídos encargos sociais)	Impostos, contribuições e taxas federais, estaduais e municipais
4. Indicadores ambientais	
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluente, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os(as) funcionários(as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa
Investimentos em programas/projetos externos	Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral
Metas anuais	Resultado médio percentual alcançado pela empresa no cumprimento de metas ambientais estabelecidas pela própria corporação, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais como o Global Reporting Initiative (GRI)
5. Indicadores do corpo funcional	
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	Considerar como trabalhadores(as) negros(as) o somatório de indivíduos classificados/autodeclarados como de pele preta e parda (conforme a RAIS)
6. Informações relevantes	
Relação entre a maior e a menor remuneração	Resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor
Número total de acidentes de trabalho	Todos os acidentes de trabalho registrados durante o ano
Normas	Conforme as Convenções 87, 98, 135 e 154 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e os itens da norma Social Accountability 8000 (SA 8000)
Valor adicionado	Mais informações: www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=9&aid=13
7. Outras informações	
	Outras informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social, ética e transparência. Declarações para as empresas que solicitaram o Selo Balanço Social Ibase/Betinho.

ANEXO C – RELATÓRIO ANUAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL/ETHOS

Apresentação Modelo Ethos
1.Mensagem do presidente
2.Perfil do Empreendimento
3.Setor da Economia
Parte I – A Empresa
4.Histórico
5.Princípios e Valores
6.Estrutura e Funcionamento
7.Governança Corporativa
Parte II – O Negócio
8.Visão
9.Diálogo com Partes Interessadas
10.Indicadores de Desempenho
10. 1 Indicadores de Desempenho Econômico
10. 2 Indicadores de Desempenho Social
10.3 Indicadores de Desempenho Ambiental
Anexos
1.Demonstrativo de Balanço Social (modelo IBASE)
2.Iniciativas do Interesse da Sociedade (Projetos Sociais)
3.Notas Gerais

Fonte: adaptado ETHOS (2006)

ANEXO D – PONTOS AVALIADOS NA AUTO-AVALIAÇÃO DA ECT/DR/SC

VALORES E TRANSPARÊNCIA	Compromissos Éticos Enraizamento na Cultura Organizacional Diálogo com as Partes Interessadas (<i>stakeholders</i>) Relações com a Concorrência Balanço Social
PÚBLICO INTERNO	Relações com Sindicatos Gestão Participativa Compromissos com o Futuro das Crianças Valorização da Diversidade Política de Remuneração, Benefícios e Carreira. Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho. Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade Comportamento Frente a Demissões Preparação para Aposentadoria
MEIO AMBIENTE	Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental Educação Ambiental Gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços Minimização de Entradas e Saídas de Materiais
FORNECEDORES	Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva Relações com Trabalhadores Terceirizados Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
CONSUMIDORES CLIENTES	Política de Comunicação Comercial Excelência do Atendimento Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços
GOVERNO E SOCIEDADE	Contribuições para Campanhas Políticas Práticas Anticorrupção e Propina Liderança e Influência Social Participação em Projetos Sociais Governamentais

Fonte: Ethos (2004)

ANEXO E – PESQUISA DO BALANÇO SOCIAL DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

PESQUISA - 2006

Financeiro

Entendendo o processo de adoção deste modelo de balanço como um processo pedagógico para o caminho da responsabilidade social, seguem as informações reunidas sob o título financeiro. Embora seus resultados não correspondam à realidade do universo da pesquisa pela alta quantidade de não-respostas – o que diminui a qualidade da informação – tomou-se a decisão de publicá-las.

A expectativa é de que, em acordo com os braços sociais das empresas representadas na pesquisa, seja buscado o maior controle e dada a objetiva transparência às informações que ora são consideradas insuficientes.

Os resultados reunidos nesta seção constituem-se na apresentação dos investimentos do setor em indicadores sociais internos e externos, tendo como base de cálculo a receita líquida, o resultado operacional e a folha de pagamento bruta.

A receita líquida é obtida subtraindo-se da receita bruta os impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais. O resultado operacional é o lucro bruto antes das receitas e despesas não operacionais, ou seja, antes do imposto de renda. A folha de pagamento bruta é o valor total da mesma, incluindo salários e benefícios (como benefícios entendam-se os encargos sociais compulsórios). Os percentuais de não-resposta encontram-se indicados em cada item.

1. Base de cálculo

Receita líquida (RL)

2005: R\$ 47.441.912.501,61	2004: R\$ 43.679.677.793,47
Não respondeu: 35%	Não respondeu: 35%

Resultado operacional (RO)

2005: R\$ 2.725.666.046,00	2004: R\$ 4.510.462.193,82
Não respondeu: 48%	Não respondeu: 41%

Folha de pagamento bruta (FPB)

2005: R\$ 2.057.866.823,95	2004: R\$ 2.508.860.209,98
Não respondeu: 41%	Não respondeu: 48%

2. Indicadores sociais internos

Alimentação

2005: R\$ 177.677.019,32	2004: R\$ 168.015.922,59
Não respondeu: 45%	Não respondeu: 41%

Encargos sociais compulsórios

2005: R\$ 872.436.927,62	2004: R\$ 884.108.308,36
Não respondeu: 48%	Não respondeu: 48%

Previdência privada

2005: R\$ 73.534.473,66	2004: R\$ 65.650.796,21
Não respondeu: 59%	Não respondeu: 59%

Saúde

2005: R\$ 138.771.969,29	2004: R\$ 138.666.551,46
Não respondeu: 45%	Não respondeu: 45%

Segurança e medicina no trabalho

2005: R\$ 8.480.930,13	2004: R\$ 10.647.095,42
Não respondeu: 59%	Não respondeu: 62%

Vale-transporte

2005: R\$ 18.760.824,44	2004: R\$ 13.179.054,02
Não respondeu: 59%	Não respondeu: 62%

Educação

2005: R\$ 8.209.048,14	2004: R\$ 8.066.377,78
Não respondeu: 72%	Não respondeu: 76%

Cultura

2005: R\$ 60.000,00	2004: R\$ 50.000,00
Não respondeu: 97%	Não respondeu: 97%

Capacitação e desenvolvimento profissional

2005: R\$ 49.356.053,74 2004: R\$ 54.950.854,27
 Não respondeu: 48% Não respondeu: 48%

Creche ou auxílio-creche

2005: R\$ 8.201.268,00 2004: R\$ 8.058.777,00
 Não respondeu: 59% Não respondeu: 59%

Participação nos lucros e resultados

2005: R\$ 279.416.101,95 2004: R\$ 350.542.907,05
 Não respondeu: 66% Não respondeu: 62%

Outros

2005: R\$ 98.221.128,28 2004: R\$ 129.547.635,87
 Não respondeu: 62% Não respondeu: 62%

Total – Indicadores sociais internos

2005: R\$ 1.733.115.744,57 2004: R\$ 1.831.484.352,00
 Não respondeu: 41% Não respondeu: 41%

3. Indicadores sociais externos – Parte I**Educação**

2005	2004
Recursos próprios: R\$ 17.725.246,00	Recursos próprios: R\$ 46.872.646,98
Por incentivos fiscais: R\$ 20.000,00	Por incentivos fiscais: 0
Não respondeu: 72%	Não respondeu: 79%

Cultura

2005	2004
Recursos próprios: R\$ 62.560.052,00	Recursos próprios: R\$ 23.492.000,00
Por incentivos fiscais: R\$ 3.162.052,00	Por incentivos fiscais: R\$ 55.000,00
Não respondeu: 69%	Não respondeu: 72%

Saúde e saneamento

2005	2004
Recursos próprios: R\$ 646.000,00	Recursos próprios: R\$ 1.319.000,00
Por incentivos fiscais: 0	Por incentivos fiscais: 0
Não respondeu: 93%	Não respondeu: 93%

Esporte

2005	2004
Recursos próprios: R\$ 23.005.091,80	Recursos próprios: R\$ 39.423.797,50
Por incentivos fiscais: R\$ 1.331.000,00	Por incentivos fiscais: 0
Não respondeu: 79%	Não respondeu: 72%

Combate à fome e segurança alimentar

2005	2004
Recursos próprios: R\$ 2.530.000,00	Recursos próprios: R\$ 2.767.000,00
Por incentivos fiscais: R\$ 1.381.000,00	Por incentivos fiscais: R\$ 1.381.000,00
Não respondeu: 93%	Não respondeu: 93%

Outros

2005	2004
Recursos próprios: R\$ 9.695.732,00	Recursos próprios: R\$ 4.581.940,00
Por incentivos fiscais: R\$ 20.000,00	Por incentivos fiscais: 0
Não respondeu: 72%	Não respondeu: 79%

Total de investimentos com recursos próprios

2005: R\$ 110.364.069,80	2004: R\$ 117.004.348,48
Não respondeu: 55%	Não respondeu: 59%

Total de investimentos por incentivos fiscais

2005: R\$ 5.798.052,00	2004: R\$ 1.452.000,00
Não respondeu: 55%	Não respondeu: 59%

Tributos (excluídos encargos sociais)

2005: R\$ 13.644.795.000,00	2004: R\$ 11.848.690.000,00
Não respondeu: 76%	Não respondeu: 72%

Total de Indicadores sociais externos (excluídos os tributos)

2005: R\$ 116.162.121,80	2004: R\$ 118.456.384,48
Não respondeu: 52%	Não respondeu: 52%

PESQUISA - 2006

4. Indicadores sociais externos - Parte II

Do total destinado à ação social, percentual utilizado em publicidade:

2005	Metas 2006
0 a 10%: 59%	0 a 10%: 48%
11 a 25%: 0%	11 a 25%: 0%
26 a 50%: 0%	26 a 50%: 0%
51 a 75%: 0%	51 a 75%: 0%
76 a 100%: 0%	76 a 100%: 0%
Não respondeu: 41%	Não respondeu: 52%

Do total destinado à ação social, percentual correspondente a doações em produtos e serviço:

2005	Metas 2006
0 a 10%: 56%	0 a 10%: 45%
11 a 25%: 0%	11 a 25%: 0%
26 a 50%: 0%	26 a 50%: 0%
51 a 75%: 0%	51 a 75%: 0%
76 a 100%: 3%	76 a 100%: 3%
Não respondeu: 41%	Não respondeu: 52%

Do total destinado à ação social, percentual correspondente a doações em espécie:

2005	Metas 2006
0 a 10%: 41%	0 a 10%: 35%
11 a 25%: 0%	11 a 25%: 0%
26 a 50%: 0%	26 a 50%: 0%
51 a 75%: 0%	51 a 75%: 0%
76 a 100%: 18%	76 a 100%: 17%
Não respondeu: 41%	Não respondeu: 48%

5. Indicadores ambientais

Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa

2005: R\$ 313.987.750,04	2004: R\$ 3.729.824,19
Não respondeu: 72%	Não respondeu: 76%

Investimentos em programas e/ou projetos externos

2005: R\$ 1.261.000,00	2004: R\$ 1.103.000,00
Não respondeu: 90%	Não respondeu: 93%

Total dos investimentos em meio ambiente

2005: R\$ 315.248.750,04	2004: R\$ 4.831.824,19
Não respondeu: 72%	Não respondeu: 76%

Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:

2005	2004
Não possui metas: 0%	Não possui metas: 0%
Cumprir de 0 a 50%: 3%	Cumprir de 0 a 50%: 7%
Cumprir de 51 a 75%: 10%	Cumprir de 51 a 75%: 3%
Cumprir de 76 a 100%: 21%	Cumprir de 76 a 100%: 17%
Não respondeu: 66%	Não respondeu: 72%

ANEXO F – E-MAIL Nº 1 – CONSULTA SOBRE OS INDICADORES DO BALANÇO SOCIAL

Mon, 09
Apr 2007
14:35:54 –
0300

Para: "meriangela kretzer martins" <mariangelakm@yahoo.com.br>
De: "Claudia Mansur" <cmansur@ibase.br>
Assunto: Re: INDICADORES BALANÇO SOCIAL

Cara Mariângela,
Não existe indicador. O que fazemos é analisar os números divulgados, calculando médias, vendo maiores e menores investimentos etc e também comparando com dados de outras entidades, como por exemplo o IBGE.
Um abraço,

Cláudia Mansur
Coordenadora do Balanço Social
Responsabilidade Social e Ética nas Organizações
Visite www.ibase.br – (21) 2509.0660

At 20:56 29/3/2007, you wrote:

Prezadores Senhoras,

Estou pesquisando sobre Balanço Social e estudando o Modelo IBASE.
Tenho o seguinte questionamento com relação aos indicadores:
Existe um referencial comparativo que determine que uma empresa está de fato sendo uma empresa responsável? Uma vez que segundo este instituto o mercado são os auditores do processo e dos resultados alcançados. De que forma o mercado pode realizar esta auditoria? Existe algum percentual a ser atingido?
Aguardo retorno.

Mariângela Kretzer Martins

ANEXO G – E-MAIL Nº 2 – CONSULTA SOBRE A PESQUISA DO BALANÇO DAS TELECOM

Sun, 29
Apr 2007
14:52:11 –
0300
(ART)

De: "meriangela kretzer martins" <mariangelakm@yahoo.com.br>
Assunto: Re: BALANÇO SOCIAL TELECOMUNICAÇÕES
Para: "Letícia Fragoso – Ananã Produções" <leticia@anana.com.br>

Prezada Mariangela,

Seguem as respostas.

Analisando os balanços das telecomunicações 2004 e 2005 estou em dúvida tanto ao número de empregados da amostra ao final do período 2005= 63.876 e 2004= 94.074. Estes valores devem ser multiplicados por mil? Confere?

Não, eles não devem ser multiplicados por mil. São os valores reais das 29 empresas participantes.

Outro questionamento esta amostra refere-se a 29 empresas?

Sim.

Se a empresa Correios está nesta amostra o número de empregados não seria maior? Pois, só os Correios em 2004 fecharam com 104.821.000 empregados no final do período?

Os Correios participou da edição 2005. Sua participação foi através da inclusão de projetos na parte de catalogação, ou seja, eles não responderam a pesquisa com questões de Responsabilidade Social, RH e Financeiro.

Em 2006 eles não participaram.

Nos indicadores internos seria possível informar o valor per capita desta amostra e a média também desta amostra para os diversos itens deste indicador? período 2004 e 2005.

Temos o compromisso de não fornecer informações individuais.

Quanto informam que não responderam refere-se que não havia dados?

Algumas empresas têm a política de não fornecer dados financeiros, como Receita Líquida, por exemplo. Mas existem questões, como áreas sociais investidas, onde a empresa deixa em branco porque não investiu naquela determinada área.

Depende da questão.

Pois, analisando a pesquisa vejo que são informações constantes nos balanços que foram publicados. No caso da empresa não ter informado ou respondido – estes dados estariam disponíveis nos balanços sociais publicados. Seria possível tirar esta dúvida?

As empresas geralmente disponibilizam seus balanços em seus sites. Como não existe um modelo padrão, algumas podem ter as questões que você está pesquisando e outras não. Nesse caso a única forma é pesquisando as informações que eles disponibilizam on-line. Todas as informações que temos são publicadas.

Analisando o número de acidentes de trabalho ano 2005 informa que 0% das empresas não apresentaram acidentes acima de 200 no ano. Nesta informação não está incluída a informação dos Correios (uma das participantes da pesquisa), pois o número de acidente no ano conforme Balanço social foi de 1.249. Assim, o número de empresa com acima de 200 acidentes teria que ser pelo menos 1%. O mesmo se repete para número de portadores de necessidades especiais que consta na pesquisa acima de 100 0%. No BS Correios o número publicado refere-se a 2.347 em 2005 e 2.408 em 2004. Se for possível informar número dos respondentes das respostas do indicador do corpo funcional e informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial.

O Correios não participou da pesquisa 2006.

Na 3ª edição dos Balanços das Tele de 2005, os dados referem ao ano de 2005?

Não. Sempre comunicamos que as informações referem-se ao ano anterior. Realizamos a pesquisa on-line sempre no segundo semestre do ano para que as empresas já tenham seus próprios BS finalizados. Mas as questões são sempre relativas ao ano anterior.

Esperamos ter ajudado e continuamos a disposição.

Att,

Leticia Fragoso

Coord. Produção

Ananã Produções

Dept. Engenharia Social

Tel: 21-2540-9918/ 2540-0178

leticia@anana.com.br
social@anana.com.br
www.telecomsocial.com.br
www.anana.com.br

ANEXO H – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO



EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

BENEFÍCIOS SOCIAIS DA DR/SC

Benefícios Sociais são vantagens concedidas através de um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.

Com o objetivo de verificar a satisfação e a importância dos Benefícios Sociais nos Correios de Santa Catarina, solicitamos sua opinião:

SEXO	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	NÍVEL DE FORMAÇÃO
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 18 – 25 anos	<input type="checkbox"/> até 2 anos	damental (1º Grau) Completo
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 26 – 32 anos	<input type="checkbox"/> acima de 2 até 5	damental (1º Grau) Incompleto
	<input type="checkbox"/> 33 – 39 anos	<input type="checkbox"/> acima de 5 até	<input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º Grau) Completo
	<input type="checkbox"/> mais de 39 anos	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º Grau) Incompleto
			<input type="checkbox"/> Ensino Superior (3º Grau) Completo
			<input type="checkbox"/> Ensino Superior (3º Grau) Incompleto
		Obs.: ECT de SC	

1 – Quanto aos Benefícios Sociais oferecidos pelos Correios de Santa Catarina, você considera que seu conhecimento sobre estes é:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

2 – Qual seu grau de satisfação quanto aos Benefícios Sociais (assistência médica, assistência odontológica, vale alimentação/refeição, vale transporte, serviço social e aconselhamento, reembolso creche, auxílio necessidade especial, entre outros) oferecidos pelos Correios de Santa Catarina.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

3 – Os Benefícios Sociais da ECT em sua opinião tem influência para reter e atrair talentos para a empresa?

- Muita influência
- Razoável influência
- Pouca influência
- Nenhuma influência

4 – Sua qualidade de vida profissional e pessoal, seria prejudicada, se fosse retirado o plano de Benefícios Sociais existente atualmente nos Correios de SC?

- Muito prejudicada
- Razoavelmente prejudicada
- Pouco prejudicada
- Não seria prejudicada

5 – Existe justiça e equidade na distribuição dos Benefícios Sociais nos Correios de SC?

- Sempre existe
- Freqüentemente existe
- Poucas vezes existe
- Nunca existe

6 – Em sua opinião, os Benefícios Sociais, ajudam na redução do absenteísmo?

- Ajudam muito
- Ajudam razoavelmente
- Ajudam pouco
- Não ajudam

7 – Qual a importância dos Benefícios Sociais para sua motivação e desempenho no trabalho?

- Muito importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Não tem importância

8 – Aproveite este espaço para descrever sugestões que venham maximizar sua satisfação em relação aos Benefícios Sociais dos Correios de Santa Catarina.

Agradecemos a sua colaboração.

ANEXO I – REGIÕES OPERACIONAIS DA ECT/DR/SC



ANEXO J – DIVISÕES REGIONAIS COM TOTAL DE LOTAÇÃO

REGIÕES	NÚMERO DE COLABORADORES
1 – Florianópolis	1.229
2 – Tubarão	362
3 – Blumenau	504
4 – Joinville	471
5 – Lages	203
6 – Joaçaba	215
7 – Chapecó	306
8 – Itajaí	437
Total	3.727

ANEXO L – BALANÇO SOCIAL ANUAL 2004 – ECT

Balço Social Anual/2004

Empresa: EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

1 - Base de Cálculo	2004 Valor (mil reais)	2003 Valor (mil reais)
Receita líquida (RL)	6.725.565	5.612.747
Resultado operacional (RO)	277.792	288.210
Folha de pagamento bruta (FPB)	3.379.180	2.812.773

2 - Indicadores Sociais Internos	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação	428.991	13%	6%	336.753	12%	6%
Encargos sociais compulsórios	695.978	21%	10%	607.791	22%	11%
Previdência privada	136.964	4%	2%	105.449	4%	2%
Saúde	274.880	8%	4%	227.963	8%	4%
Segurança e medicina no trabalho	4.681	0%	0%	3.569	0%	0%
Educação	684	0%	0%	767	0%	0%
Cultura	711	0%	0%	324	0%	0%
Capacitação e desenvolvimento profissional	31.014	1%	0%	68.329	2%	1%
Creches ou auxílio-creche	11.591	0%	0%	8.390	0%	0%
Participação nos lucros ou resultados	22.708	1%	0%	13.690	0%	0%
Outros	2.985	0%	0%	4.810	0%	0%
Total - Indicadores sociais internos	1.611.187	48%	24%	1.377.835	49%	25%

3 - Indicadores Sociais Externos	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Educação	14	0%	0%	16	0%	0%
Cultura	15.650	6%	0%	18.671	6%	0%
Saúde e saneamento	0	0%	0%	1	0%	0%
Esporte	11.064	4%	0%	5.644	2%	0%
Combate à fome e segurança alimentar	0	0%	0%	0	0%	0%
Outros	40.626	15%	1%	32.195	11%	1%
Total das contribuições para a sociedade	67.354	24%	1%	56.527	20%	1%
Tributos (excluídos encargos sociais)	614.993	221%	9%	542.703	188%	10%
Total - Indicadores sociais externos	682.347	246%	10%	599.230	208%	11%

4 - Indicadores Ambientais	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa	23	0%	0%	10	0%	0%
Investimentos em programas e/ou projetos externos	5	0%	0%	0	0%	0%
Total dos investimentos em meio ambiente	28	0%	0%	10	0%	0%
Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:	<input type="checkbox"/> não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input checked="" type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%		<input type="checkbox"/> não possui metas <input type="checkbox"/> cumpre de 51 a 75% <input checked="" type="checkbox"/> cumpre de 0 a 50% <input type="checkbox"/> cumpre de 76 a 100%			

5 - Indicadores do Corpo Funcional	
Nº de empregados(as) ao final do período	104.821 / 103.066
Nº de admissões durante o período	7.374 / 7.062
Nº de empregados(as) terceirizados(as)	8.280 / 11.432
Nº de estagiários(as)	2.916 / 2.766
Nº de empregados(as) acima de 45 anos	29.053 / 26.135
Nº de mulheres que trabalham na empresa	24.224 / 22.538
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	25,63% / 25,17%
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	6.894 / 6.501
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	4,56% / 4,51%
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais	2.408 / 2.788

6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	2004	Metas 2005
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	15,4	15,4
Número total de acidentes de trabalho	1.249	1.187

Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	<input checked="" type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input checked="" type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	<input checked="" type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) + Cipa	<input checked="" type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input checked="" type="checkbox"/> segue as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentiva e segue a OIT	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input checked="" type="checkbox"/> seguirá as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentivará e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input checked="" type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input checked="" type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
A participação dos lucros ou resultados contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input checked="" type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input checked="" type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	<input checked="" type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos	<input checked="" type="checkbox"/> não serão considerados	<input type="checkbox"/> serão sugeridos	<input type="checkbox"/> serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> apóia	<input checked="" type="checkbox"/> organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> apoiará	<input checked="" type="checkbox"/> organizará e incentivará
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa 360.349	no Procon 115	na Justiça 206	na empresa 650.000	no Procon -	na Justiça -
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:	na empresa 98%	no Procon 80%	na Justiça 2%	na empresa 99%	no Procon -	na Justiça -
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 2004: 97.978			Em 2003: 82.212		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	23,77 % governo 7,17 % colaboradores(as) 0 % acionistas 0 % terceiros 69,06 % retido			23,7 % governo 4,75 % colaboradores(as) 0 % acionistas 0 % terceiros 71,47 % retido		

7 - Outras informações

Programa FOME ZERO: 535.560 kg de alimentos arrecadados e 3.064 instituições beneficiadas.
 Projeto de Geração de Emprego e Renda: doação de 390 computadores e 1.467 (um mil, quatrocentos e sessenta e sete) bens imóveis.

ANEXO L – BALANÇO SOCIAL ANUAL 2005 – ECT

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS						
1 - Base de Cálculo	2005 Valor (Mil reais)			2004 Valor (Mil reais)		
Receita líquida (RL)	7.604.583			6.725.565		
Resultado operacional (RO)	396.387			277.792		
Folha de pagamento bruta (FPB)	4.005.514			3.379.180		
2 - Indicadores Sociais Internos	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação	472.501	11,80%	6,21%	428.991	12,70%	6,38%
Encargos sociais compulsórios	807.700	20,16%	10,62%	695.978	20,60%	10,35%
Previdência privada	159.586	3,96%	2,01%	136.964	4,05%	2,04%
Saúde	347.603	8,68%	4,57%	274.880	8,13%	4,09%
Segurança e saúde no trabalho	4.388	0,11%	0,06%	4.681	0,14%	0,07%
Educação	747	0,02%	0,01%	684	0,02%	0,01%
Cultura	991	0,02%	0,01%	711	0,02%	0,01%
Capacitação e desenvolvimento profissional	31.633	0,79%	0,42%	31.014	0,92%	0,46%
Creches ou auxílio-creche	14.680	0,37%	0,19%	11.591	0,34%	0,17%
Participação nos lucros ou resultados	47.071	1,18%	0,62%	22.708	0,67%	0,34%
Outros	5.729	0,14%	0,08%	2.985	0,09%	0,04%
Total - Indicadores sociais internos	1.892.629	47,25%	24,89%	1.611.187	47,68%	23,96%
3 - Indicadores Sociais Externos	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Educação	28	0,01%	0,00%	14	0,01%	0,00%
Cultura	16.690	4,21%	0,22%	15.650	5,63%	0,23%
Saúde e saneamento	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Esporte	11.232	2,83%	0,15%	11.064	3,98%	0,16%
Combate à fome e segurança alimentar	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Outros	40.348	10,18%	0,53%	40.626	14,62%	0,60%
Total das contribuições para a sociedade	68.298	17,23%	0,90%	67.354	24,25%	1,00%
Tributos (excluídos encargos sociais)	678.509	171,17%	8,92%	614.993	221,39%	9,14%
Total - Indicadores sociais externos	746.807	188,40%	9,82%	682.347	245,63%	10,15%
4 - Indicadores Ambientais	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa	25	0,01%	0,00%	23	0,01%	0,00%
Investimentos em programas e/ou projetos externos	5	0,00%	0,00%	5	0,00%	0,00%
Total dos investimentos em meio ambiente	30	0,01%	0,00%	28	0,01%	0,00%
Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa	() não possui metas () cumpre de 51 a 75% (x) cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%		() não possui metas () cumpre de 51 a 75% (x) cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%			
5 - Indicadores do Corpo Funcional	2005			2004		
Nº de empregados(as) ao final do período	105.334			104.821		
Nº de admissões durante o período	3.919			7.374		
Nº de empregados(as) terceirizados(as)	8.056			8.280		
Nº de estagiários(as)	3.360			2.916		
Nº de empregados(as) acima de 45 anos	29.507			29.053		
Nº de mulheres que trabalham na empresa	24.103			24.224		
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	29,27%			25,63%		
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	7.011			6.894		
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	3,22%			4,56%		
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais	2.327			2.408		
6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	2005			Metas 2006		
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	15,4			15,4		
Número total de acidentes de trabalho	1249			1240		
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	(x) direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	(x) direção	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	(x) direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() todos(as) + Cipa	(x) direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	() não se envolve	(x) segue as normas da OIT	() incentiva e segue a OIT	() não se envolverá	(x) seguirá as normas da OIT	(x) incentivará e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)
A participação dos lucros ou resultados contempla:	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados	(x) são sugeridos	() são exigidos	() não serão considerados	(x) serão sugeridos	() serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve	() apóia	(x) organiza e incentiva	() não se envolverá	() apoiará	(x) organizará e incentivará
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa 676.640	no Procon 219	na Justiça 140	na empresa 1.200.000	no Procon 100	na Justiça 150
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:	na empresa 80%	no Procon 47%	na Justiça 3%	na empresa 85%	no Procon 50%	na Justiça 5%
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 2005: 235.354			Em 2004: 97.978		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	47,5% governo 0% acionistas	11,9% colaboradores(as) 0% terceiros	40,6% retido	23,7% governo 0% acionistas	7,2% colaboradores(as) 0% terceiros	71,47% retido

7 - Outras Informações					
Projeto de Doação de Bens: doação de 75 equipamentos de informática; doação de 2.153 bens móveis.					
Projeto Nutrirão: arrecadação de 229 toneladas de alimentos; beneficiadas 823 entidades cadastradas.					
Projeto Solidariedade Expressa: arrecadação de 2008 toneladas de donativos destinados à população atingida pela Tsunami.					
Responsável pelas informações: Carlos Henrique Almeida Custódio: E-mail: presidencia@correios.com.br - (61) 3426-1900					
Esta Empresa não utiliza mão-de-obra infantil ou trabalho escravo e não tem envolvimento com prostituição ou exploração sexual de criança ou adolescente					

ANEXO N – FORMULÁRIO PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL ECT 2004

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
1	A Empresa comunica os seus objetivos com clareza.					
2	Minha chefia se relaciona bem com todos os Empregados(as).					
3	Os móveis e equipamentos de trabalho que utilizo são adequados ao uso.					
4	Tenho consciência de que meu trabalho influi nos resultados da Empresa.					
5	A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.					
6	Minha chefia trata os(as) Empregados(as) com respeito.					
7	As pessoas com quem trabalho dividem informações.					
8	Minha chefia transmite aos(às) colaboradores(as) as informações sobre a Empresa.					
9	Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela Empresa.					
10	Existe respeito entre as chefias.					
11	Tenho liberdade para promover a melhoria contínua do meu trabalho.					
12	Minha chefia estimula o autodesenvolvimento dos colaboradores.					
13	As condições que disponho para realizar o meu trabalho são adequadas à minha saúde.					
14	Na Empresa o canal de comunicação é aberto permitindo que eu tenha liberdade para expor minhas opiniões.					
15	Minha chefia ouve os seus colaboradores.					
16	A satisfação dos clientes é importante para o meu trabalho.					
17	De modo geral, meu ambiente de trabalho é agradável, independente das condições do tempo (temperatura, iluminação, ventilação etc.).					
18	Minha família valoriza o fato de eu trabalhar na Empresa.					
19	Na minha unidade as pessoas trabalham de forma integrada.					
20	Minha chefia conhece bem o trabalho da unidade.					
21	A Empresa oferece oportunidades de integração para os(as) Empregados(as) (lazer, esporte, cultura).					
22	Percebo que as chefias trabalham dentro de um espírito de colaboração e cooperação.					
23	Considero o meu trabalho útil e importante.					
24	O resultado do meu trabalho é reconhecido pela minha chefia.					
25	Confio nas informações divulgadas pela Empresa.					
26	Minha chefia está aberta a críticas e sugestões.					
27	No meu local de trabalho as pessoas têm bom relacionamento.					
28	Recebo da minha chefia o apoio necessário para realizar as minhas tarefas.					
29	Sinto-me representado pelo sindicato.					
30	Confio nas pessoas com quem trabalho.					
31	Estou satisfeito(a) com as oportunidades de treinamento oferecidas pela Empresa.					
32	Existe confiança entre as chefias.					

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
33	O espaço físico do meu local de trabalho atende às condições para execução das tarefas.					
34	Os salários da Empresa estão compatíveis com os praticados no mercado de trabalho.					
35	Os meios utilizados pela Empresa para divulgar informações para os(as) Empregados(as) são eficazes.					
36	Minha chefia negocia as metas de trabalho com os(as) empregados(as).					
37	Sinto-me respeitado(a) e valorizado(a) pela Empresa.					
38	Sinto-me integrado(a) à minha equipe de trabalho.					
39	Meus amigos e vizinhos admiram a Empresa onde eu trabalho.					
40	As pessoas da minha unidade de trabalho se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.					
41	Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o meu desempenho no trabalho.					
42	Há um bom relacionamento entre as chefias.					
43	Disponho dos materiais, formulários e produtos necessários para a execução do meu trabalho.					
44	Estou satisfeito(a) com a assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa.					
45	Estou satisfeito(a) com a assistência odontológica oferecida pela Empresa.					
46	Estou satisfeito(a) com os demais benefícios oferecidos pela Empresa.					
47	Tenho o hábito de ler as comunicações divulgadas pela Empresa.					
48	Tenho confiança para falar de problemas com minha chefia.					
49	Minha chefia trata todos com justiça.					
50	Minha família dá importância às informações da Empresa recebidas em casa.					
51	As pessoas da minha unidade de trabalho se esforçam para concluir suas atividades no prazo.					
52	Participo regularmente das atividades de integração (lazer, esporte, cultura) oferecidas pela Empresa.					
53	A harmonia entre as chefias é importante para o meu trabalho.					
54	O meu ganho mensal está compatível com as atividades que exerço.					
55	A comunicação que se pratica na Empresa facilita a compreensão sobre como o meu trabalho se relaciona com as metas estabelecidas.					
56	Minha chefia procura compreender as dificuldades da sua equipe.					
57	Existe distribuição adequada de tarefas entre Empregados(as).					
58	Recomendo a Empresa como um bom lugar para trabalhar.					
59	Há respeito entre as pessoas no meu local de trabalho.					
60	Considero que as atividades de integração (lazer, esporte, cultura) contribuem para a melhoria do clima de trabalho na Empresa.					
61	As chefias trabalham de forma integrada visando atingir os objetivos da Empresa.					
62	As condições de segurança física relacionadas com a execução do meu trabalho são adequadas.					
63	Minha chefia dedica tempo para discutir problemas ligados ao trabalho.					
64	A minha chefia participa da solução das situações de conflito na minha unidade.					
65	A Empresa tem uma imagem positiva junto à comunidade.					

ANEXO O – FORMULÁRIO PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL ECT 2005

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
1	Os meios de comunicação adotados pela Empresa facilitam a divulgação das informações aos empregados.					
2	As ações realizadas pelo Serviço Social da Empresa, voltadas para os empregados e familiares, são importantes para a melhoria da qualidade de vida.					
3	Os móveis e equipamentos de trabalho que utilizo são adequados ao uso.					
4	Sinto-me estimulado com o trabalho que eu realizo.					
5	A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.					
6	O chefe da minha unidade trata os empregados com respeito.					
7	As pessoas com quem trabalho dividem informações.					
8	O chefe da minha unidade transmite aos empregados as informações sobre a Empresa.					
9	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional aos empregados.					
10	A Empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o meu trabalho.					
11	Estou satisfeito com o trabalho que eu realizo.					
12	O chefe da minha unidade estimula o autodesenvolvimento dos empregados.					
13	As condições que disponho para realizar o meu trabalho são adequadas à minha saúde.					
14	A comunicação praticada nos Correios favorece o relacionamento da Empresa com o empregado.					
15	A remuneração que recebo (salário + benefícios) atende as minhas necessidades.					
16	O meu trabalho me proporciona oportunidade de realização pessoal.					
17	De modo geral, meu ambiente de trabalho é agradável, independente das condições do tempo (temperatura, iluminação, ventilação etc.).					
18	Minha família valoriza o fato de eu trabalhar na Empresa.					
19	Na minha unidade as pessoas trabalham de forma integrada.					
20	A chefia conhece bem o trabalho da minha unidade.					
21	A carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada.					
22	As áreas da Empresa trabalham dentro de um espírito de colaboração e cooperação.					
23	O resultado do meu trabalho é reconhecido pelo chefe da minha unidade.					
24	Os empregados confiam nas informações comunicadas pela Empresa.					
25	O chefe da minha unidade está aberto a críticas e sugestões.					
26	No meu local de trabalho as pessoas têm bom relacionamento.					
27	Recebo do chefe da minha unidade o apoio necessário para realizar as minhas tarefas.					
28	Confio nas pessoas com quem trabalho.					
29	A Empresa oferece oportunidades de treinamento aos empregados.					
30	O espaço físico do meu local de trabalho atende às condições para execução das tarefas.					

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
31	A remuneração paga pela Empresa (salário + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.					
32	O chefe da minha unidade negocia as metas de trabalho com os empregados.					
33	Consigo conciliar de modo satisfatória minha vida pessoal. com a minha carga de trabalho..					
34	Sinto-me integrado à minha equipe de trabalho.					
35	Meus amigos e vizinhos admiram a Empresa onde eu trabalho.					
36	As pessoas da minha unidade de trabalho se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.					
37	Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.					
38	Há um bom relacionamento entre as áreas da Empresa					
39	Disponho dos materiais, formulários e produtos necessários para a execução do meu trabalho.					
40	Estou satisfeito com a assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa.					
41	Estou satisfeito com a assistência odontológica oferecida pela Empresa.					
42	Estou satisfeito com os demais benefícios oferecidos pela Empresa.					
43	O trabalho que eu realizo é valorizado pelos clientes, amigos e familiares.					
44	Tenho confiança para falar de problemas com o chefe da minha unidade					
45	O chefe da minha unidade trata os empregados com justiça.					
46	Minha família dá importância às informações da Empresa recebidas em casa.					
47	Nos Correios os empregados têm oportunidade de participar das atividades de integração (lazer, esporte, cultura)					
48	Os empregados dos Correios têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a Empresa.					
49	A minha remuneração (salário + benefícios) está compatível com as atividades que exerço.					
50	A comunicação praticada nos Correios ajuda os empregados entenderem a relação do seu trabalho com objetivos e metas da Empresa.					
51	Recomendo a Empresa como um bom lugar para trabalhar.					
52	Há respeito entre as pessoas no meu local de trabalho.					
53	Considero que as atividades de integração (lazer, esporte, cultura) contribuem para a melhoria do clima de trabalho na Empresa.					
54	As áreas da Empresa trabalham de forma integrada visando atingir os objetivos organizacionais.					
55	As condições de segurança física relacionadas com a execução do meu trabalho são adequadas.					
56	O chefe da minha unidade dedica tempo para discutir problemas ligados ao trabalho.					
57	A chefia participa da solução das situações de conflito na minha unidade.					
58	A Empresa tem uma imagem positiva junto à comunidade.					
59	As atividades de integração (lazer, esporte, cultura) favorecem a aproximação do Empregado com a Empresa.					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)