

Dimensão Humana na Governança Corporativa

Autoria: Rogério Rodolfo Baptista

Como citar este documento: BAPTISTA, Rogério Rodolfo. Dimensão Humana na Governança Corpo-

rativa. Valinhos: 2017.

Sumário	
Apresentação da Disciplina	04
Unidade 1: Fundamentos da Governça Corporativa	06
Assista a suas aulas	29
Unidade 2: Estrutura da Governaça Corporativa	37
Assista a suas aulas	55
Unidade 3: Ética nas Organizações	62
Assista a suas aulas	82
Unidade 4: Ética e Gestão de Conflitos	89
Assista a suas aulas	110



Dimensão Humana na Governança Corporativa

Autoria: Rogério Rodolfo Baptista

Como citar este documento: BAPTISTA, Rogério Rodolfo. Dimensão Humana na Governança Corpo-

rativa. Valinhos: 2017.

Sumário

117
139
146
167
174
193
200
222



Apresentação da Disciplina

A disciplina Dimensão Humana na Governança Corporativa tem como objetivo fornecer uma visão ampla sobre o modelo de Governança Corporativa e suas implicações na gestão empresarial. O enfoque será dado nas questões relacionadas à gestão de pessoas nesse processo. Abordaremos, inicialmente, os fundamentos da governança, sua estruturação e implicações éticas. O entendimento aprofundado do modelo é essencial para a correta atuação do gestor de pessoas, partindo do entendimento que a governança é essencialmente um processo humano, ou seja, as pessoas são executoras das melhores práticas ou não.

Daremos uma atenção especial aos conflitos organizacionais e como geri-los nas organizações. Estudaremos as relações de poder nas organizações, seus meandros e aspectos subjetivos e invisíveis. A administração dos conflitos é um dos pilares da governança, uma vez que pressupõe a participação democrática e participativa.

As questões relacionadas com a saúde mental das pessoas também estão em nosso radar. Os processos organizacionais podem ser fonte de sofrimentos psíquico e físico e, assim, comprometer resultados organizacionais. Estudaremos temas como QVT – Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse e Saúde Ocupacional.

Por fim, também trabalharemos outros aspectos importantes na gestão de pessoas no contexto da governança, como a responsabilidade social e corporativa, explicitando modelos de projetos sociais e de sustent-



abilidade. Como fazer sua administração e o Balanço Social, definindo seus conceitos e aplicações. Essa é a nossa trajetória. Sejam bem-vindos e bons estudos.



Unidade 1

Fundamentos da Governça Corporativa

Objetivos

- 1. Definir os conceitos e características da governança corporativa.
- 2. Apresentar as oito dimensões da governança corporativa.
- 3. Apresentar as melhores práticas da governança corporativa.



Introdução

A sociedade está cada vez mais exigente com relação à transparência das relações empresariais e os holofotes estão voltados para a seriedade na prestação de contas das organizações. Nesse contexto, surge o modelo de Governança Corporativa. Hoje ela é vista como um dos principais modelos de gestão para as organizações.

O conceito de governança inicia e toma força a partir da década de 1980 nos Estados Unidos. Os investidores começaram a se mobilizar para que as organizações começassem a ter uma administração mais transparente, buscando seus interesses. O mercado empresarial de investimentos se expandiu pela Europa, América do Sul e, depois, pela Ásia. O mercado globalizado permitiu que os investimentos estivessem em qualquer parte

do mundo, com isso, os investidores exigiram um modelo mais sustentável e seguro para a gestão das organizações. Na década de 1990, surgiram os escândalos de empresas como a Enron e a Parmalat. Os problemas dessas empresas estavam intimamente ligados à falta de controle e deficiências nas auditorias financeiras.





O filme Enron - Os Mais Espertos da Sala relata o escândalo ocorrido nos Estados Unidos e que influenciou diretamente às questões da governança corporativa. Assista no link indicado um resumo sobre esse caso.

Resumo do Caso Enron. Disponível em: <<u>ht-tps://www.youtube.com/watch?v=70Xnl-rwO7U4></u>. Acesso em: 18 set. 2017.

A Governança Corporativa tem muitas vantagens em relação aos modelos tradicionais de gestão. Dentre eles podemos destacar: a) melhora a imagem da empresa perante o mercado e o público, aumentando seu valor agregado; b) protege os interesses dos envolvidos no processo da organização, ali-

nhando os interesses de acionistas, gestores e demais stackeholders; c) aumenta seu poder de captação de recursos no mercado financeiro, devido à transparência de sua gestão e ao acesso as informações da companhia; d) aprimora sua gestão, qualificando o processo decisório e ações internas; e) equilibra as questões familiares e empresariais, que são fonte de constante conflito e redução de resultados. Como podemos notar, existem muitos benefícios desse modelo. Nessa aula trataremos dos fundamentos da Governança Corporativa e, posteriormente, sobre a gestão de pessoas nas organizações.



1. Conceitos e Dimensões da Governança Corporativa

Desde a década de 1980 ocorreram muitas mudanças no cenário mundial e nas organizações. Isso trouxe várias consequências para as empresas. A sociedade começa a cobrar maior responsabilidade das organizações e um novo posicionamento destas em relação a sua atuação na sociedade. Também é cobrada mais clareza em seus processos pelos seus *stakeholders*.

Os stakeholders são todos os afetados pelas diretrizes, ações e resultados da organização. Dentre eles estão os proprietários, investidores, fornecedores, funcionários, a sociedade, o governo e até os concorrentes. A relação entre esses é, muitas vezes, conflituosa devido aos interesses distintos.

De um lado busca-se o máximo de retorno do capital investido pelos seus investidores e do outro está a gestão que busca harmonizar esse retorno com os demais interesses de outros grupos que participam da organização.

Buscou-se uma forma de equilibrar os interesses e ainda responder a questão: a quais interesses a organização deve atender? A tendência mundial é o modelo de organizações baseadas no conceito de *stakeholders oriented*, que busca convergir os interesses dos envolvidos em uma administração estratégica para maximizar o retorno total de longo prazo, tendo como princípio uma relação de compromisso entre os proprietá-



rios e demais partes de interesse na empresa. (ANDRADE & ROSSETI, 2007).

A Governança Corporativa surge nesse cenário como uma alternativa viável para administração moderna. A governança corporativa pode ser definida como:



Um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. (ANDRADE & ROSSETI, 2007, p. 137)

Para saber mais

José Paschoal Rossetti é economista, consultor de empresas, professor e autor de diversos livros nas áreas de economia e administração. É considerado um dos principais interlocutores do Brasil no tema governança corporativa.



Steinberg (2003) define o modelo de Governança Corporativa de outra forma:



Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas da governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (STEINBERG, 2003, p. 138).

Dessas e outras definições de outros autores, Andrade e Rosseti (2007) elencam quatro características comuns da governança corporativa:

- 1. O modelo de governança corporativa tem o papel de **Guardião de Direitos** das partes interessadas na organização (*stakeholders*). Assegurando os dividendos ao longo prazo para os *stakeholders* e a conciliação com a continuidade de longo prazo da empresa.
- 2. Deve **estruturar as relações** pelas quais as organizações são dirigidas, controladas e monitoradas, fazendo a gestão das relações internas e externas.
- 3. Busca estruturar o poder exercido entre as partes por meio de mecanismos de controle,



regras e ações. Definindo claramente papéis, mediando o processo decisório, direcionando estrategicamente as ações e sustentando o processo de sucessão interna.

Para saber mais

Max Weber classificava três tipos de dominação por meio de poder: **tradicional**, que tem por base o conformismo, como por uma hierarquia, **caristmática**, que tem o cunho pessoal, e **racional legal**, que se manifesta por meio da crença em uma regra.

4. Trata-se de um **sistema normativo** que rege as relações internas e externas, definindo estatutos legais, termos contratuais e estruturas organi-

zacionais para o gerenciamento eficaz da organização. Responsabilidade corporativa, abrangendo um amplo leque de interesses.

Resumidamente, podemos dizer que a Governança Corporativa abrange diversos propósitos e interesses, tais como (Andrade & Rosseti, 2007):

- Visa atingir os propósitos dos proprietários.
- Regular o sistema de relações proprietários-conselho-direção.
- Maximizar o retorno total para os proprietários, minimizando conflitos.
- Controlar e fiscalizar as ações dos gestores.



- Funcionar como um sistema de informações relevantes e prestação de contas às partes interessadas.
- Ser um sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.



Confira o site do IBGG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Disponível em: http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 6 dez. 2017.

Outro tema importante nesse assunto é conhecer os valores que dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos da organização. Os valores estão pre-

sentes, de forma explícita ou não, em todas as ações na organização e balizam as boas práticas e códigos de conduta no exercício de funções e das responsabilidades das partes. Podemos sintetizar os valores da seguinte forma:

Fairness (Equidade): entendido como senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, respeito pelos direitos dos sócios minoritários, por meio de uma participação ativa de todos os envolvidos. Atitudes ou políticas discriminatórias são inaceitáveis.

Disclosure (Transparência): buscar a transparência e o acesso às informações, principalmente as mais essenciais e relevantes para a parte envolvida.

Accountability (Prestação de contas): Pres-



tação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, assumindo total responsabilidade e as consequências de seus atos e omissões.

Compliance (Responsabilidade corporativa): Agir em conformidade com as normas reguladoras internas (expressas em estatutos, regimentos) e externas (expressas na legislação do país).

Também podemos citar outros motivos para a implantação da governança corporativa:

- Descentralização das decisões estratégicas da organização.
- Criação de condições para o desenvolvimento da organização.
- Melhoria da imagem da organização

perante a sociedade.

- Formar sucessores, visando à perenidade do negócio.
- Minimizar conflitos familiares já existentes e que estão afetando diretamente o negócio.

2. Os 8 Ps da Governança Corporativa

Segundo Andrade e Rosseti (2007), as diversas dimensões da governança corporativa que são utilizadas na construção e na operação desta podem ser resumidas nos 8 Ps. Elas sintetizam o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas. Abaixo explicitaremos cada um deles:



Propriedade: é um dos principais, trata-se da estrutura da propriedade e seu regime legal de constituição. Nas empresas S/A (sociedade anônima) de capital aberto, a razão essencial da governança corporativa é a remoção de conflitos e de custos envolvendo os gestores e acionistas. Nas empresas de capital fechado há várias outras razões para a adoção desse modelo, tais como: a promoção da coesão societária, a transparência dos atos dos gestores (sócios ou não), monitoramento dos conselhos e outros órgãos corporativos. É um atributo diferenciador das empresas e possui estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes da governança. Diferenciando empresas de tipos diferentes como: empresas familiares, consorciada, estatal ou anônima; dos tipos

fechada ou aberta; concentrada ou aberta.

Princípios: é a base ética da governança. Trata-se de conjuntos diferentes de atributos caracterizados pela universalidade (generalidade universal). Estão presentes, implícita ou explicitamente, nas ações, nas práticas nos conceitos norteadores. Como vimos anteriormente existem quatro princípios universalmente aceitos no campo da governança: fairness (equidade); disclosure (transparência); accountability (prestação de contas); compliance (responsabilidade corporativa). Além destes, podemos complementar com a integridade ética, exatidão e conformidade.

Propósitos: o propósito principal da governança é o de contribuir para o máximo retorno total de longo prazo dos interesses



legítimo de todos os stakeholders. É a maximização do retorno para investidores e harmonização dos demais interesses. Administrando estrategicamente esses interesses visando consolidar a reputação das corporações com base no conceito-chave do triple bottom, que implica a avaliação integrada dos elementos econômicos, financeiros, sociais e ambientais. A questão básica é definir a zona máxima e abrangência da conciliação desses interesses.

Poder: a constituição da estrutura de poder é uma prerrogativa dos *stakeholders*. As formas como o poder é distribuído e se articulam as negociações são fonte constante de conflitos e disfunções organizacionais. A correta definição e separação de funções e responsabilidades minimiza esses conflitos.

Um exemplo disso é o conflito gerado nas incorretas definições dos papéis dos conselhos e diretoria executiva. Outros aspectos são a importância das decisões de alto impacto que devem ser compartilhadas e o planejamento sucessório estruturado.

Processos: os processos de governança começam pela constituição e empoderamento (*empowerment*) dos conselhos de administração, direção executiva e sistemas de auditoria. Trata-se da formulação, homologação e monitoramento de estratégias, operações e resultados. Instituindo paralelamente sistemas de controle de riscos internos, que podem afetar os resultados, e riscos externos, visando à sobrevivência da empresa.



Práticas: as boas práticas visam à gestão de conflitos, decorrentes da ação de gestores oportunistas ou de grupos majoritários e se estabelecem no interior de cada processo. Uma vez exposto o conflito, temos duas questões principais minimizar os custos da agenda e fazer a gestão de relacionamentos internos e externos. Os processos e práticas andam juntos e são a base para os códigos de boa governança.



O IBGC publica o "Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa". Ele é a principal referência nacional sobre práticas da governança corporativa. Baixe gratuitamente no link indicado. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>. Acesso em: 1 set. 2017.

Pessoas: Trata-se da postura ética na condução de questões societárias, de negócios e práticas de gestão. Busca a harmonização de interesses: convergência para bons resultados. Esse "P" é a base dos outros "7 Ps", dos legados e das condutas que conduzem à perenidade. São as pessoas que criam as melhores e as piores práticas, por isso, a governança corporativa é uma questão essencialmente humana, sendo responsáveis pela disseminação de princípios.

Perenidade: a organização tem como objetivo final sua manutenção e muitas vezes o crescimento. Esse objetivo está presente em todos os tipos de organizações. É a necessidade de manter-se viva. Esse princípio está associado à gestão eficaz de riscos organizacionais, a criação de valor para os



stakeholders e a conciliação de todos os interesses da organização.

3. As melhores Práticas da Governança Corporativa

Os princípios e práticas da boa governança corporativa podem ser aplicados em todo tipo de organização. No capítulo anterior, descrevermos os princípios da governança corporativa. Nesse capítulo explicaremos as melhores práticas (também chamadas de pilares da governança corporativa). Os pilares estão ilustrados na figura abaixo, que são: propriedade (sócios), conselho administrativo, direção executiva, auditoria independente, conselho fiscal e controle e conflito de interesse. As melhores práticas

são sustentadas pelos princípios, isto é, os princípios permeiam as diretrizes, estatutos, ações e decisões de todos os pilares. Cada subcapítulo aborda resumidamente as práticas. Na próxima aula detalharemos o funcionamento de cada órgão.





Fonte: adaptada de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 15).

O sistema de governança corporativa é ilustrado na Figura 1. Como podemos observar, existe uma relação funcional e hierárquica entre os órgãos. Cada um com seu papel na gestão da organização.



Conselho de Família **Sócios** Auditoria Conselho Conselho de Independente Administração **Fiscal** Comitê de Auditoria Interna Comitês Auditoria CEO (Presidente) **Diretores** Administração

Figura 2 | Estrutura da governança corporativa

Fonte: adaptada de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 17).



3.1 Propriedade (Sócios)

O sócio é um proprietário da organização, na proporção de sua participação no capital social.

Cada sócio possui o direto ao voto, proporcionalmente à sua participação acionária. Vincular o capital investido a o voto favorece o alinhamento de interesses dos sócios.

Para saber mais

Existem diversos tipos para se estabelecer uma sociedade legalmente, como uma sociedade simples, limitada, anônima, cooperativa, entre outras.

3.2 Conselho de Família

As organizações familiares devem implementar o Conselho de Família. Ele é formado pelos membros representantes das famílias detentoras do capital investido. Seu objetivo é a discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus membros. Assuntos familiares podem influenciar diretamente no processo de gestão da empresa. O conselho de família visa amenizar os conflitos e alinhar as expectativas e ações dentro da organização.

3.3 Conselho de Administração

O conselho de administração é o órgão mais importante na governança corporativa. Seu objetivo é decidir sobre a organização em



relação ao seu direcionamento estratégico. Seus objetivos são: a) proteger e valorizar a organização; b) otimizar o retorno do investimento a longo prazo; e c) equilibrar os anseios das partes interessadas (acionistas e demais *stakeholders*). No próximo tema, abordaremos detalhadamente sobre sua formação e funcionamento.

3.4 Direção Executiva

A direção executiva é responsável pela gestão direta da organização. O presidente (CEO) faz a gestão da empresa e coordena a diretoria executiva. Também é o mediador entre a diretoria e o conselho e administração. Cada diretor é responsável por suas atribuições e deve prestar contas ao presi-

dente e aos sócios quando necessário. A indicação dos diretores é feita pelo presidente e aprovada pelo conselho administrativo.

3.5 Auditoria Independente

As demonstrações financeiras da organização devem ser auditadas por auditores externos independentes. Sua responsabilidade é verificar se essas refletem a realidade da sociedade. O trabalho inclui a revisão e avaliação dos controles internos da organização. Essa avaliação é demonstrada em um relatório com recomendações para a melhoria e aperfeiçoamento desses controles.



3.6 Conselho Fiscal

O conselho fiscal tem um papel de fiscalização e consultivo sobre assuntos financeiros na organização. Ele pode ser permanente ou não segundo o estatuto da organização. Sua criação pode ser solicitada por um ou mais sócios. O conselho pode fazer consultas a profissionais externos como: advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros, para subsidiar seus pareceres. Os conselheiros têm uma atuação individual.



Confira a relação entre um conselho fiscal e os resultados contábeis em na tese de doutorado indicada.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis. 2009. 133 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.te-ses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08072009-160920/en.php>. Acesso em: 30 nov. 2017.



3.6 Conduta e Conflito de Interesse

A organização deve ter um código de conduta elaborado pela diretoria e, segundo as diretrizes, aprovada pelo conselho administrativo. O objetivo do código de conduta é reger as relações internas na organização, além de definir responsabilidades sociais e ambientais. O código precisa estar dentro da cultura organizacional e demonstrar com clareza os princípios que o fundamentam. Deve possuir mecanismos para denúncias como ouvidoria e canais de comunicação adequados. Os conflitos são inerentes aos processos de gestão, portanto, a definição clara de papéis é fundamental para a boa governança.



Glossário

Stakeholders: significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco, e *holder* significa aquele que possui. (Fonte: Significado de *Stakeholder*. 2017. Color. Disponível em: https://www.significados.com.br/stake-holder/>. Acesso em: 18 set. 2017)

IBGC: O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma organização sem fins lucrativos que é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa. (Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O IBGC**. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc>. Acesso em: 18 set. 2017.)

Empowerment: é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações por meio da delegação de poder. (Fonte: HILSDORF, Carlos. **O que é empowerment e como ele funciona?** Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>. Acesso em: 18 set. 2017)



Questão para reflexão

Pesquise uma organização, com gestão familiar, que está no processo de implantação do modelo de governança corporativa. Reflita sobre as implicações desse novo modelo e responda:

- a) Quais são as implicações desse processo nas relações internas da organização, seja entre as pessoas diretamente ou entre setores?
- b) Quais ações podem ser realizadas para minimizar os conflitos interpessoais nesse processo?





Considerações Finais

- Governança corporativa é um sistema de gestão que visa controlar, monitorar e gerir as organizações de forma equilibrada e participativa, envolvendo todos os *stakeholders* com a finalidade de aumentar o valor agregado e contribuir para sua sustentabilidade.
- A governança tem o papel de ser a guardiã de direitos das partes interessadas da organização, assegurando seus interesses. Também proporciona uma estruturação das relações internas e na distribuição do poder organizacional. Funciona como um sistema normativo, deixando claras as regras de funcionamento da organização.
- Os princípios que regem seu funcionamento (equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa) sustentam as ações internas e externas da organização.
- As melhores práticas de governança permitem uma gestão dentro dos princípios e delimitam responsabilidades e consequências de ações. Elas permitem o bom funcionamento da governança e formam sua estrutura de funcionamento.



Referências

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa** - fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC, 2016.

STEINBERG, H. A dimensão humana na governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas. 1. ed. São Paulo: Gente, 2003.



Assista a suas aulas



Aula 1 - Tema: Fundamentos da Governança Corporativa. Bloco I

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/ pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f-1d/6b7cf49295557dd8ca513d6e6b31f183>.



Aula 1 - Tema: Fundamentos da Governança Corporativa. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/pA-piv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/48c-dacf43f4d28aa74251d1b31ff6cbd.



- 1. Dentre as quatro características comuns aos conceitos de governança corporativa, aquela que rege as relações internas e externas, definindo estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais é :
 - a) Guardião de direitos.
 - b) Sistema normativo.
 - c) Estruturação do poder.
 - d) Estruturação das relações.
 - e) Compliance.



- 2. Os valores que norteiam a governança corporativa devem estar presentes em todas as ações na organização. O valor "transparência" significa que:
 - a) Deve-se buscar a clareza e acesso às informações relevantes em todas as instâncias da organização.
 - b) O acesso às informações deve ser irrestrito.
 - c) Deve haver equidade nas relações de poder.
 - d) A prestação de contas contábeis devem se basear nas melhores práticas do mercado.
 - e) Atitudes ou políticas discriminatórias são inaceitáveis.



3. As diversas dimensões da governança corporativa podem ser resumidas nos 8 Ps. A dimensão que trata da postura ética na condução de questões societárias, de negócios e práticas de gestão é:

- a) Processos.
- b) Perenidade.
- c) Pessoas.
- d) Práticas.
- e) Princípios.



4. O órgão responsável pela gestão direta da organização é:

- a) Auditoria independente.
- b) Conselho de família.
- c) Conselho fiscal.
- d) Conselho administrativo.
- e) Direção executiva.



5. O Conselho de família deve ser formado exclusivamente por:

- a) Sócios.
- b) Presidente e diretores.
- c) Colaboradores.
- d) Membros representantes das famílias detentoras do capital investido.
- e) Todos os familiares dos acionistas.



Gabarito

1. Resposta: B.

A governança corporativa funciona como um sistema normativo, pois rege as relações internas e externas, definindo estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais para o gerenciamento eficaz da organização.

2. Resposta: A.

A transparência e a clareza das informações devem estar presentes em todas as relações. As informações relevantes para os stakeholders devem circular na organização, porém o acesso não é irrestrito, pois algumas informações na organização (aquelas de cunho pessoal, por exemplo) devem ser

resguardadas.

3. Resposta: C.

São as pessoas que criam as melhores e as piores práticas, por isso, a governança corporativa é uma questão essencialmente humana, sendo responsável pela disseminação de princípios. A relação ética é fundamental para a validação dos princípios da governança corporativa.

4. Resposta: E.

A direção executiva é responsável pela gestão da operação da organização. Ela administra o dia a dia dos processos.



Gabarito

5. Resposta: D.

O conselho de família deve ser composto por representantes das famílias que possuem participação acionária. Somente representantes participam e não todos os familiares.



Unidade 2

Estrutura da Governaça Corporativa

Objetivos

- 1. Apresentar a estrutura da governança corporativa.
- 2. Descrever as características do conselho administrativo.
- 3. Descrever os papéis e funções de cada órgão na governança corporativa.



Introdução

Na aula passada, estudamos os princípios da governança corporativa. Retomaremos o assunto e vamos estudar sobre a estrutura da governança corporativa. O modelo de governança corporativa abrange vários órgãos como os sócios, conselho de administração, gestão, auditoria independente e conselho fiscal. Os sócios representam o capital social da organização, sendo os donos do negócio. O conselho administrativo é o principal órgão no modelo de governança corporativa. Ele é responsável pelas principais decisões no âmbito organizacional. É o intermediário entre os sócios e a gestão. Seus papéis e funções vão desde o dia a dia operacional até decisões mais estratégicas. Também é responsável pelas políticas de gestão de pessoas. Aqui tem um papel fun-

damental que é o de estabelecer as diretrizes em relação à remuneração, às estratégias pela retenção de talentos, à avaliação dos colaboradores e ao desenvolvimento de sua força de trabalho.

As ações do conselho de administração são viabilizadas por meio dos comitês. São grupos especializados responsáveis pelo estudo e formulação de estratégias gerais em suas áreas.

O corpo de gestão da empresa, representado pelo diretor-presidente (CEO) e seus diretores, coordena as atividades práticas da organização. Eles são responsáveis pela gestão da empresa.

Também temos outros órgãos de apoio como o conselho de família, auditoria inde-



pendente e o conselho fiscal. Neste capítulo, estudaremos as funções de cada um deles. Bons estudos!



Assista a entrevista com Sandra Guerra (umas das maiores especialistas em governança corporativa) no link indicado. Ela esclarece como funciona a governança corporativa em todos tipos de empresa.

CBN, CBN - Mundo Corporativo: boa governança evita problemas éticos na empresa, diz Sandra Guerra. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=gTbvP2g_MyA>. Acesso em: 15 nov. 2017.

1. A Estrutura da Governança Corporativa

A Figura 1 demonstra os órgãos da governança corporativa. As instâncias da governança corporativa são:

- Sócios.
- Conselho de administração.
- Conselho fiscal.
- Auditoria independente.
- Gestão.



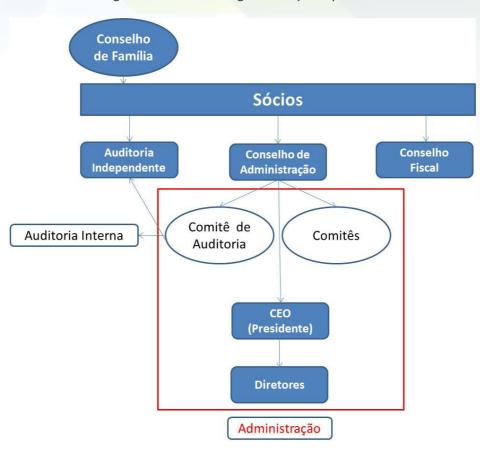


Figura 1: Estrutura da governança corporativa

Fonte: adapatada de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 17).



A relação que se estabelece entre os órgãos define a eficácia do processo de governança corporativa, principalmente entre os *stake-holders*. Conselho de administração e a diretoria executiva (gestão), sendo que cada um tem suas responsabilidades. Abordaremos cada um deles e suas respectivas funções e características.

1.1 Sócios (Propriedade)

Os sócios são os titulares de parte representativa do capital societário da empresa. Cada acionista é um dono da empresa, na dimensão de sua cota no capital social.

Um dos princípios mais importantes, e gerais, é o de "uma ação = um voto". Todos possuem direito ao voto. Esse princípio vin-

cula adequadamente o direito ao voto e a cota no capital, desta maneira alinha os interesses entre todos os sócios. As relações entre os sócios precisam ser claras e transparentes. A governança corporativa estabelece algumas regras que regem conteúdos como compra e distribuição de suas participações, o voto e a quantidade de controle. Os acordos entre os sócios estabelecem que (IBGC, 2010):

- As informações dos acordos precisam estar disponíveis para todos os sócios.
- Precisam abarcar mecanismos para resolução de conflitos e as condições de saída de sócios.
- Não podem interferir no voto dos conselheiros. Os interesses da empresa



precisam estar acima dos interesses particulares.

 Não podem escolher diretores. Essa alçada é do CEO.

A assembleia geral (reunião de sócios) é o órgão superior da administração. As principais competências da assembleia são:

- Alterar o capital societário.
- Alterar o estatuto/contrato social da empresa.
- Eleger ou afastar conselheiros dos conselhos administrativo e fiscal.
- Cobrar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras.

- Deliberar sobre modificação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e dissolução da sociedade.
- Deliberar sobre a análise de bens incorporados ao capital societário.
- Aprovar a remuneração dos administradores.

1.2 Conselho de Família

Ele é composto pelos elementos representantes das famílias detentoras do capital injetado. Seu propósito é o debate de conteúdos familiares e alinhamento das perspectivas dos seus familiares. As principais atribuições do conselho de família são (IBGC, 2010):



- Definir limitações entre coisas familiares e empresariais.
- Defender os princípios familiares (história, cultura e visão).
- Definir e pactuar bases para proteção patrimonial, progresso, diversificação e gestão de bens materiais e imobiliários.
- Definir mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de mais sócios em caso de saída.
- Arquitetar sucessão, transmissão de bens e herança.
- Tutelar os associados da família para a cadeia na administração, observan-

- do os aspectos vocacionais, o amanhã profissional e a pedagogia continuada.
- Definir bases para a orientação de membros que irão compor o conselho de administração.

Para saber mais

A temática sobre conselho de família e sucessão familiar é tão debatida dentro da ciência da administração que há um segmento específico que estuda somente a sucessão familiar.



1.3 Conselho de Administração

É o principal órgão do sistema de governança. Sua missão é ajudar e prezar a organização, bem como aprimorar o retorno do investimento no longo prazo e garantir a estabilidade entre as ações de todas as partes interessadas para que cada qual receba vantagem apropriada e adequada ao vínculo e risco que possui na empresa. É o intermediário entre os sócios e a gestão. Recebe atribuições dos sócios e para esses presta contas. Decide estrategicamente sobre as questões da empresa.

As principais atribuições do conselho de administração são (IBGC, 2010):

É responsável pela discussão, aprovação e monitoramento dos seguintes elementos:

a estratégia, estrutura de capital, riscos, fusões e aquisições, contratação, avaliação e remuneração do principal executivo e dos demais executivos; a escolha e a avaliação da auditoria independente; processo sucessório dos conselheiros e executivos; práticas de governança corporativa; relacionamento com partes interessadas; sistema de controles internos; política de gestão de pessoas da organização; código de conduta. Também é responsável pelo apoio e supervisão da gestão com relação aos negócios, riscos e pessoas.





Link

Veja como compor adequadamente um conselho para sua empresa no link indicado.

BRASIL, Endeavor. Como um conselho consultivo pode ajudar minha empresa a crescer?, fev. 2015. Disponível em: https://endeavor.org.br/conselho-consultivo-pode-ajudar-em-presa/>. Acesso em: 30 nov. 2017.

Sobre a composição do conselho de administração:

- É composto por 5 a 11 membros.
- É recomendável que o conselho seja composto por conselheiros externos e independentes.

- O mandato não deve ser superior a dois anos. A renovação do contrato está atrelada a uma avaliação anual.
- O presidente do conselho administrativo e o presidente executivo são pessoas distintas.
- Os conselheiros podem ser funcionários ou diretores da empresa.
- Também pode ser externa à organização. São independentes, como: exfuncionários, advogados e consultores que prestam serviços à organização.

Deve-se averiguar diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao andamento de suas



atribuições. O perfil para o conselheiro é bem específico. A experiência dos membros do conselho precisam abarcar alguns requisitos como:

- Já ter participado em mais conselhos.
- Ter experiência como presidente executivo.
- Saber administrar crises diversas.
- Ter experiência no diagnóstico e controle de riscos.
- Expertise em gestão de pessoas.
- Ter ampla bagagem nas áreas: finanças, contábeis e jurídicas.
- Conhecer bem as práticas de governança.

- Vivência dos mercados nacional e internacional.
- Possuir ampla cadeia de contatos de conveniência da empresa.





Confira um caderno de boas práticas para reuniões do conselho de administrativo no link indicado.

IBGC, Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração, 2010. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/9.
pdf>. Acesso em: 16 nov. 2017.



O conselheiro, similarmente, precisa ter algumas qualificações especificas:

- Os valores são essenciais. O conselheiro precisa se identificar com os princípios organizacionais.
- Em situações específicas, precisa ser capaz de expor seus pontos de vista partindo de uma análise própria.
- Ter disponibilidade de tempo para se empenhar ao negócio da organização.
- Possuir uma visão estratégica do mercado e do negócio.
- Ter domínio das melhores práticas da governança corporativa.
- Personalidade para trabalho em equipe.

- Aptidão de ler e avaliar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.
- Ter boas noções de legislação societárias e direito administrativo.
- Os conselheiros só podem trabalhar em mais dois conselhos.

Os comitês são partes essências da estrutura da governança corporativa. As atividades dos comitês são:

- Estudar conteúdos e preparar propostas ao conselho administrativo, no entanto, apenas este toma as decisões.
- Os comitês precisam ter seu próprio dispositivo interno de regulação.
- Similarmente, precisam ser formados preferencialmente por conselheiros



independentes.

- Composto por ao menos 3 componentes. A chefia precisa ser de conselheiro independente.
- Os principais comitês são: auditoria, remuneração, indicação, governança, finanças, estratégia, sustentabilidade.

Comitê de Auditoria: sua função é analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a diretoria desenvolva controles internos.

Comitê de Recursos Humanos: O comitê de recursos humanos é uma parte fundamental da estrutura, seus membros devem ter conhecimento básico sobre questões de desenvolvimento de liderança, recursos hu-

manos e remuneração.

Ouvidoria e Canal de Denúncias: A organização deve possuir um canal para receber opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, de forma confidencial.

Auditoria Interna: tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do am-

Para saber mais

Devido a alguns escândalos corporativos, os EUA criaram a lei Sarbanes-Oxley, apelidada de Sarbox, ou ainda de SOX, que visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas.



biente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe a esses auditores atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

Para saber mais

CEO é uma palavra que vêm do inglês e significa chief executive officer que, em uma tradução livre, poderia ser ofício de chefe executivo. Além do CEO, há outros "Cs" como CFO em finanças, CPO em produção, CMO em marketing, entre outros.

1.4 Gestão

O diretor-presidente (CEO) é responsável pela gestão da empresa e chefia da diretoria. Ele age como ligação entre a organização e o conselho de administração. É o encarregado também pelo andamento das condutas fixadas pelo conselho de administração e precisa demonstrar as contas a esse órgão.

O CEO não precisa ser membro dos comitês do CA (conselho administrativo), porém, precisa dar toda a ajuda solicitada e necessária. Cada um dos diretores é diretamente encarregado pelas suas atribuições na gestão e presta contas ao CEO toda vez que convidado ao conselho administrativo. A gestão precisa comunicar todas as informa-



ções pertinentes, além das obrigatórias, tão logo estejam disponíveis, ao CA e a cada um dos interessados, prevalecendo o conteúdo sobre a forma.

1.5 Auditoria Independente

As organizações, na governança corporativa, podem estipular um acompanhamento para verificar suas contas. Toda administração precisa ter suas demonstrações financeiras auditadas (examinadas) por auditor externo independente. Sua alçada básica é certificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a existência da empresa, obedecendo aos preceitos técnicos emanados da disciplina contábil e de seus órgãos reguladores que tem influência.

1.6 Conselho Fiscal

O conselho fiscal é responsável por fiscalizar as ações praticadas pelos administradores e opinar sobre as finanças da empresa. Os membros devem analisar os assuntos financeiros e emitirem pareces a respeito.

A administração precisa ter um conselho fiscal que será composto por ao menos 3 e no máximo 5 elementos, e suplentes em equivalente número, acionistas ou não, eleitos pela assembleia-geral.



Glossário

Capital Social (societário): é o valor que os sócios ou acionistas estabelecem para sua empresa no momento da abertura.

Auditoria: é um exame cuidadoso e sistemático das atividades desenvolvidas em determinada empresa.

Política de gestão de pessoas: a política de recursos humanos visa alinhar a atuação dos profissionais de acordo com os planos e estratégias da empresa, pode variar de acordo com a cultura organizacional.



Questão para reflexão

Quais são os aspectos importantes para a constituição de um conselho administrativo na governança corporativa?





Considerações Finais

- As relações claras e organizadas entre todas as instâncias da governança corporativa são fundamentais para a eficácia do processo. Cada órgão possui suas responsabilidades e funções.
- O princípio de "uma ação = um voto" representa o equilíbrio necessário para as tomadas de decisões no primeiro nível da organização. Esse princípio vincula adequadamente o direito ao voto e à cota no capital, desta maneira, alinha os interesses entre todos os sócios.
- O conselho de administração é o órgão central do modelo de governança corporativa. É o intermediário entre os sócios e a gestão. Recebe atribuições dos sócios e para estes presta contas. Decide estrategicamente sobre as questões da empresa.
- A formação do conselho de administração é uma questão delicada nas organizações. Seus membros devem contribuir ativamente para o desenvolvimento da organização. A escolha dos membros deve ser criteriosa e acertada.



Referências

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2010.

SAVITZ. A. A empresa sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

STEINBERG, H., **A dimensão humana na governança corporativa**: pessoas criam as melhores e as piores práticas. 1. ed. São Paulo: Gente, 2003.



Assista a suas aulas



Aula 2 - Tema: Estrutura da Governança Corporativa. Bloco I

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
893442d426fa5f49a11299105a7c6103>.



Aula 2 - Tema: Estrutura da Governança Corporativa. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
d16e1156acbdcd37948cd5160cb2b0b3
https://fast.player.liquidplatform.com/



- 1. Os acordos entre os sócios são fundamentais para a eficácia da governança corporativa. Sobre os princípios que regem esses acordos, assinale a alternativa correta:
 - a) As informações relevantes do negócio não precisam ser compartilhadas pelos sócios.
 - b) Os sócios não são responsáveis pela escolha dos diretores.
 - c) Os conflitos devem ser administrados pelo conselho administrativo.
 - d) Podem modificar os votos dos conselheiros.
 - e) Os interesses particulares estão acima dos interesses organizacionais.



- 2. O propósito do conselho de família é o debate de conteúdos familiares e alinhamento das perspectivas dos seus familiares. Sobre as atribuições do conselho de família, é correto afirmar:
 - a) Ser responsável pela gestão da organização.
 - b) Eleger o diretor-presidente.
 - c) Defender os princípios familiares (história, cultura e visão).
 - d) Analisar as contas da empresa.
 - e) Realizar auditoria de forma independente.



- 3. O conselheiro precisa ter algumas qualificações especificas. Das qualificações abaixo, qual NÃO é indicada para um conselheiro.
 - a) Não ter disponibilidade de tempo para atuar no conselho.
 - b) Possuir uma visão estratégica do mercado e do negócio.
 - c) Ter domínio das melhores práticas da governança corporativa.
 - d) Personalidade para trabalho em equipe.
 - e) Aptidão de ler e avaliar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.



- 4. O comitê responsável por monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão é:
 - a) Conselho de família.
 - b) Comitê de recursos humanos.
 - c) Comitê fiscal.
 - d) Ouvidoria.
 - e) Auditoria interna.



5. O ator da governança corporativa que tem como papel ser a ligação entre a organização e o conselho de administração é o:

- a) Sócio.
- b) Conselheiro fiscal.
- c) Auditor independente.
- d) Diretor-presidente (CEO).
- e) Diretor.



Gabarito

1. Resposta: B.

Os sócios não são responsáveis pela indicação dos diretores. Essa é uma atribuição do CEO.

2. Resposta: C.

O conselho de família é o guardião dos princípios fundadores da organização, pois representam a cultura dos fundadores.

3. Resposta: A.

O conselheiro precisa ter disponibilidade de tempo para se empenhar ao negócio da organização.

4. Resposta: E.

Cabe a esses auditores atuar na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

5. Resposta: D.

O diretor-presidente é o elo entre a organização e o conselho de administração, tudo deve passar por ele.



Unidade 3

Ética nas Organizações

Objetivos

- 1. Apresentar os conceitos e implicações da ética, moral, valores, cultura e responsabilidade social nas empresas.
- 2. Debater sobre relação entre o moral, ética e o legal.
- 3. Discutir sobre a ética nas organizações e a responsabilidade social.



Introdução

Nesta aula abordaremos a questão da ética nas organizações, sua importância no contexto corporativo mundial e nas práticas da governança corporativa.

O mundo e as organizações passaram e estão passando por mudanças extremas. Se, de um lado houve avanços nas questões dos direitos humanos, leis e consciência social, por outro também temos o aumento acirrado da competitividade entre organizações a nível mundial. Isso tem reflexos também internamente nas organizações. O nível de exigência para os profissionais aumenta a cada dia. A globalização e a era da informação proporcionam às organizações o contato com culturas de países do mundo inteiro. Isso faz com que os indivíduos que nela trabalham aprendam a conviver e a relacionar-se com as diversidades culturais. Isso produz muitos dilemas no cotidiano das organizações, dentre eles, os dilemas éticos. O estudo da ética torna-se ainda mais relevante nesse contexto.

Também é importante conhecer como as organizações podem agir de forma ética, compreendendo como a organização que se guia por princípios éticos que regem seu cotidiano e a tomada de decisões. As empresas devem estar atentas não somente às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais.



1. Por que é Importante Estudar sobre Ética

Para entendermos a importância do tema ética e responsabilidade social nas organizações e seus desdobramentos, devemos olhar rapidamente para o contexto histórico-social que vivemos.

Ocorreram muitas mudanças nos últimos 50 anos que impulsionaram o debate sobre a ética nos negócios. Dentre esses fatores, vamos destacar alguns para poder fazer um panorama geral.

Para saber mais

Grandes empresas já sofreram profundos impactos negativos por falta de ética, por exemplo, a Coca-Cola na China devido à presença de cloro em seus refrigerantes; a JBS por envolvimento em escândalos financeiros, a Zara por utilizar mão de obra escrava em seu processo produtivo, entre outras.

Uma questão mais ampla é o fato da globalização colocar diversos ambientes culturais do mundo em contato cada vez mais próximo. Isso exige que a organização esteja atenta às diferenças culturais (e, portanto, morais e éticas) e aja de maneira responsável com elas. Outro aspecto é que as instituições, como o Estado, sociedade civil e



as organizações, estão reestruturando suas respectivas atribuições, assim o interesse por organizações que são responsáveis perante o contexto sociocultural no qual estão inseridas foi aumentando gradativamente (ASHLEY, 2005).

Também podemos elencar outros motivos para o crescente interesse nesse movimento pela ética nas organizações:

A necessidade de restabelecer a credibilidade na empresa: Escândalos empresarias com nítida falta de ética faz com que a confiabilidade volte a ser um valor desejado no mundo empresarial.

A empresa que procura apenas os resultados ou benefícios imediatos pode estar entrando num caminho que a levará à fa-

lência. A responsabilidade em longo prazo é mais que uma prática, é uma necessidade de sobrevivência. Por si apenas, a ética não é requisito para um bom negócio, porém o propicia.

A mudança da concepção do papel das organizações na sociedade: De um lugar onde somente o lucro importa para uma instituição socioeconômica que possui responsabilidade ética com a sociedade.

As organizações são a célula da trama social e a sua metamorfose está sendo considerada primordial no processo de desenvolvimento um mundo mais inclusivo. Isso coloca a ética num lugar de destaque.

A capacidade ética dos gestores nas organizações é uma habilidade essencial nos



dias atuais. A capacidade de gerenciar as pessoas e processos de forma ética é cada vez mais necessária e valorizada.

O individualismo presente na modernidade está também nas organizações.

Muitos comportamentos antiéticos podem surgir. Uma das consequências do individualismo é o isolamento. As pessoas começam a se isolar por não confiarem umas nas outras. O incentivo para um ambiente ético diminui esse individualismo, aumenta a sensação de segurança e, consequentemente, melhora as relações sociais na organização. A organização funciona também como fonte de identidade para as pessoas. O ambiente ético pode causar menores conflitos entre os valores individuais e as

práticas organizacionais.

A empresa deve manter sua imagem pública positiva na sociedade, pois isso reflete diretamente nos negócios, na sua credibilidade e rentabilidade. As empresas têm uma imagem a preservar, pois é essencial para sua própria preservação. A dimensão ética é uma parte decisiva dentro do conceito de qualidade que a empresa apresenta à sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2001).

2. Concepções sobre Ética, Moral, Valores e Cultura

Para compreendermos a ética nas organizações, precisamos compreender a ética individual. Ela está diretamente relacionada aos princípios e valores que influenciam o



comportamento humano.

Ética pode ser definida como um conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive, garantindo, igualmente, o bem-estar social (MOTTA, 1984). A ética também pode ser definida como:



(...) um conjunto de conhecimentos extraídos da investigação do comportamento humano ao tentar explicar as regras morais de forma racional, fundamentada, científica e teórica. É uma reflexão sobre a moral. (Site SIGNIFICADOS, 2017, n.p.)

As empresas devem estar atentas não somente às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais. As responsabilidades éticas correspondem às atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (positivos) ou proibidos (negativos) e que não estão descritos em leis e regulamentos (ASHLEY, 2005). As responsabilidades éticas implicam em valores morais específicos.

Já a moral pode ser entendida como um conjunto de valores e regras de comportamento que os grupos, organizações e sociedades adotam por julgarem corretos e desejáveis. Ela inclui as representações imaginárias que definem o que se espera de todas as pessoas na organização social.



O que é proibido e o que é desejável. O que é certo ou errado, bom ou mal, virtude ou vício. Resumidamente, podemos dizer que a moral é um conjunto de regras, padrões e normas adquiridas em uma sociedade por meio da cultura, educação, cotidiana e costumes.

Os valores morais dizem respeito a crenças eticamente corretas ou incorretas É dessa maneira que ética e moral se complementam. Os valores morais de um grupo definem o que é ético e, a partir disso, definem o que é aceitável ou não (ASHLEY, 2005).

Os valores culturais são significados e regras de interpretação da realidade, estruturas cognitivas simbólicas que determinam o contexto no qual o ser humano pensa e age. Os **valores** imprimem, de forma consciente

ou não, sentido às praticas aos pensamentos e comportamentos das pessoas. Eles orientam a vida da organização e guiam o comportamento dos participantes na organização.





Leia o artigo sobre valores organizacionais e sua importância nas empresas.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que são valores para uma empresa?** 2012. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/nego-cios/o-que-sao-valores-para-uma-empre-sa/67438/>. Acesso em: 20 set. 2017.



Valores são convicções básicas de que um modo específico de conduta, ou de valores finais, é individual ou socialmente preferível a um modo oposto (ROBBINS, 2012). Ele contém um elemento de julgamento, baseado naquilo que a pessoa acredita ser correto, bom ou desejável. São as coisas que as pessoas prezam e que dão importância. São caracterizados por dois atributos básicos: seu conteúdo que classifica algo como importante e sua intensidade que classifica o quanto aquilo é importante. Ao classificarmos os valores de uma pessoa em relação à sua intensidade, teremos o seu sistema de valores.

Os valores ajudam a compreender as atitudes, os comportamentos e as motivações das pessoas e das diferentes culturas, tam-

bém influenciam nossa percepção sobre o mundo, pois contêm interpretações do que é certo e errado, e trazem implícita a ideia de que certos resultados são preferíveis a outros. As pessoas apresentam uma estrutura de valores que exerce uma função motivacional importante e que está relacionada com os aspectos fundamentais da sua vida.

Toda sociedade funciona baseada em valores, princípios e tradições culturais específicos, assim acontece com as organizações. A cultura organizacional diz respeito à dimensão simbólica da organização, e pode ser definida como:



(...) um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir

A cultura de uma organização é composta por diversos componentes ou camadas e quanto mais profunda a camada, maior a dificuldade de mudar ou transformar esta cultura.

em relação aos seus problemas. (SCHEIN, 1992, apud CHIAVENATO, 2004, p. 173)

A primeira camada é a dos artefatos. São os aspectos visíveis da cultura, como o ambiente físico. É o nível mais superficial de análise.

As camadas mais profundas são das pressuposições básicas. São profundamente enraizadas nas práticas sociais, no cotidiano organizacional e na personalidade de seus membros. São os pontos centrais da cultura, definem como as pessoas agem, fornecem uma visão de mundo, são internalizados como verdade, chegando a ser inconscientes (SCHEIN, 1992. apud CHIAVENATO, 2004).

A cultura organizacional implica diretamente no modelo de gestão, e, consequentemente, no



sucesso ou não do modelo de governança corporativa e da responsabilidade social. Ajudar a compreender e produzir uma nova concepção de cultura organizacional, na qual se valorize o papel das organizações e de suas responsabilidades sociais na sociedade, é fundamental para a implantação desses novos modelos de gestão (ASHLEY, 2005).

Aqui vale também algumas ressalvas sobre a relação entre a cultura brasileira e a responsabilidade corporativa para entender-

Para saber mais

A cultura brasileira possui diversas peculiaridades frente às demais culturas. Muitas dessas peculiaridades foram apontadas e levantadas por um grande sociólogo brasileiro contemporâneo chamado Gilberto Freyre.

mos o papel da ética, dos valores morais e da cultura no conceito de responsabilidade corporativa (ASHLEY, 2005).

A cultura organizacional brasileira possui alguns elementos que a diferem do restante do mundo. Enquanto nos Estados Unidos e em outras culturas de países nos quais o capitalismo se encontra em um estágio mais avançado, alguns valores como a ambição de ascensão, sucesso individual, alta motivação para o desempenho, valorização da competição individual são valores predominantes. No Brasil possuímos, por influência da nossa cultura, outros valores como a importância do bom relacionamento com os colegas de trabalho, o desejo de permanência em longo prazo no emprego, uma rígida estrutura hierárquica e visão negativa da



competição individual. Se em outros países o trabalho é importantefonte de identidade pessoal, fornecendo identidade ao indivíduo e o posicionando na estrutura social, aqui nossa identidade se dá mais por relações pessoais, com a família e amigos. Isso tem algumas consequências. No Brasil teríamos dificuldade em implantar uma cultura fortemente demarcada. Isso não significa que é impossível. A hibridez cultural também é uma característica marcante da cultura brasileira, fazendo com que as empresas convivam com os pressupostos derivados desse padrão internacional, tais como: profissionalismo, imparcialidade, credibilidade e transparência com as características mais nacionais: oportunismo (como é conhecida a famosa "lei de Gerson" – levar vantagem

em tudo) e o discurso do não oficial (mas o oficioso, o "jeitinho brasileiro"). É comum alguns afirmarem que a implantação de práticas modernas de gestão (como a governança corporativa e a responsabilidade social) é de difícil implantação no Brasil por causa dessas características. Pois, apesar de valorizarmos os princípios éticos da idoneidade moral (por exemplo, todo brasileiro condena a corrupção política), tenderíamos a agir na prática de uma forma que é incompatível com o comportamento ético. Mas não devemos esquecer que cultura é mutável e dinâmica, portanto, com possibilidades de mudança (ASHLEY, 2005).

3. Ética nas Organizações



A preocupação com a questão ética nos negócios ganha força nos anos 1980 nos Estados Unidos, mas desde a década de 1960 já havia a preocupação com essa questão. Como marco histórico, podemos citar a criação do Centro de Reflexão por jesuítas em Wall Street, em 1980, e logo em seguida (cinco anos depois) a disciplina ética é incorporada em mais de 500 cursos de administração nos Estados Unidos. Em 1988, Robert C. Solomon, da Universidade do Texas, organiza seminários para executivos de grandes empresas. Como consequência, 75% das grandes empresas norte-americanas faz seu próprio código de ética (INSTI-**TUTO ETHOS, 2001).**

Essas e muitas outras ações pelo mundo difundem a importância da ética nos negócios. No Brasil, em 1998, é fundado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que tem como missão sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa (INSTITUTO ETHOS, 2001).

Para saber mais

O Instituto Ethos é a principal referência nacional sobre responsabilidade social empresarial. Conheça. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/>. Acesso em: 8 dez. 2017.



A ética dos negócios é concepção de uma organização que se guia por princípios éticos que regem seu cotidiano e a tomada de decisões. A formalização desses princípios se dá pela elaboração de um **Código de Ética**, pois é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações (INSTITUTO ETHOS, 2000).



Baixe aqui orientações sobre como formular um código de ética empresarial. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Formulação e Implantação de CÓDIGO DE ÉTICA em Empresas. 2000. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf. Acesso em: 20 set. 2017.

Como características de uma empresa ética é possível destacar estes princípios:

Ética enquanto processo de decisão: a ética fornece a base para a reflexão para tomar decisões melhor justificadas e chegar a consensos, podendo escolher alternativas mais adequadas, levando em consideração seus princípios.



Ética enquanto preocupação às relações externas e internas: a ética fornece a base que quia as relações com todos os stakeholders no cotidiano empresarial, priorizando relações justas, baseando-se num código de conduta.

Ética enquanto responsabilidade social: nesta visão a ética é norteadora de ações que tem como princípio que a organização tem obrigações sociais que vão além das econômicas.





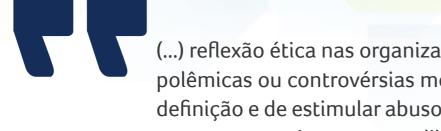
Veja uma palestra interessante de Mario Sergio Cortella sobre Responsabilidade Social acessando o link apresentado.

CADERNO FILOSÓFICO. O que é responsabilidade social? | Mario Sergio Cortella. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XzFLoBE48EE>. Acesso em: 20 set. 2017.

As organizações possuem um sistema de valores que definem sua finalidade.

A ética fornece normas de comportamento baseada em seu código de conduta. A aplicação da ética nas organizações pode ser resumida como:





(...) reflexão ética nas organizações serve para elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular abusos por parte do corpo funcional. Ao revés, se houver respostas consistentes aos dilemas, a nervura central da cultura organizacional será consolidada, porque tais respostas transformam-se em orientações emblemáticas; dizem o que é justo e injusto, certo e errado, lícito e ilícito; esclarecem o que se espera dos funcionários e dos dirigentes; demarcam os padrões culturais validados pela organização; anunciam o que será recompensado; e inibem possíveis racionalizações individuais, ao formular proibições e licenças. (SROUR,1998 apud INSTITUTO ETHOS, 2001, p. 14).

4. Ética e Responsabilidade Social

Podemos dizer que as práticas da responsabilidade social corporativa elucidam o melhor dessa nova ética organizacional. Demonstrando que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo aos valores morais e comportamentos aceitos como adequados. As atividades e atitudes da organização, segundo essa visão, devem possuir algumas características:



- Deve haver preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os stakeholders.
- Promover valores e comportamentos morais que respeitam os padrões universais de direitos humanos, de cidadania e participação da sociedade.
- Respeitar o meio ambiente e contribuir para a sustentabilidade no mundo.
- Promover maior envolvimento nas comunidades nas quais se inserem, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dos indivíduos e sociedade.

Esse é o principal referencial para a responsabilidade social que está ligada ao novo papel das organizações no mundo (INSTITUTO ETHOS, 2001).



Glossário

Responsabilidade social: é quando empresas, de forma voluntária, adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo. É uma prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (fiscais, por exemplo).

(Fonte: EON, Fábio. O que é responsabilidade social? Disponível em: http://www.responsabilidade-social? Acesso em: 20 set. 2017.)

Globalização: Globalização é um conjunto de transformações na ordem política e econômica mundiais visíveis desde o final do século XX. Trata-se de um fenômeno que criou pontos em comum na vertente econômica, social, cultural e política, e que, consequentemente, tornou o mundo interligado, uma aldeia global.

(Fonte: SIGNIFICADOS. Significado de Globalização. Disponível em: https://www.significados.com.br/globalizacao/>. Acesso em: 20 set. 2017.)

Código de ética: é um acordo que estabelece os direitos e deveres de uma empresa, instituição, categoria profissional, ONG etc., a partir da sua missão, cultura e posicionamento social, e que deve ser seguido pelos funcionários no exercício de suas funções profissionais

(Fonte: SIGNIFICADOS. Significado do Código de ética. Disponível em: https://www.significa-dos.com.br/codigo-de-etica/>. Acesso em: 20 set. 2017.)



Questão para reflexão

Reflita sobre o material estudado e responda à questão: como os princípios éticos influenciam no cotidiano da uma empresa que já trabalhei? (Se estiver trabalhando no momento, pode ser esta, ou, se não estiver, pode ser outra que conheça)





Considerações Finais

- A globalização colocou diversos ambientes culturais do mundo em contato cada vez mais próximo. Isso exige que a organização esteja atenta às diferenças culturais (e, portanto, morais e éticas) e aja de maneira responsável com elas.
- Ética pode ser definida como um conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive, garantindo, igualmente, o bem-estar social.
- Existem algumas diferenças entre a ética e a moral. A ética é mais ampla e universal. A moral é mais local e datada.
- A ética dos negócios é concepção de uma organização que se guia por princípios éticos que regem seu cotidiano e a tomada de decisões.



Referências

ASHLEY, P. A. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Barueri: Manole, 2004.

MOTTA, N. de S. Ética e vida profissional. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1984.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **A ética nas organizações. Instituto Ethos Reflexão**, São Paulo, v. 4, mar. 2001. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflexão04.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas.** Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

SIGNIFICADOS. **Significado de Ética e Moral.** Disponível em: https://www.significados.com.br/ etica-e-moral/>. Acesso em: 20 set. 2017.



Assista a suas aulas



Aula 3 - Tema: Ética n as Organizações. Bloco I



Aula 3 - Tema: Ética n as Organizações. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
page-228f740d86fc3fd75258fd42fe4a1e4
https://fast.player.liquidplatform.com/



1. Sobre o conceito de ética é CORRETO afirmar que:

- a) É a convicção básica de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo oposto.
- b) Os conceitos de ética e moral são sinônimos.
- c) É um conjunto de valores e regras de comportamento que os grupos, organizações e sociedades adotam por julgarem corretos e desejáveis.
- d) É o conjunto de hábitos e crenças, estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização.e) É um conjunto de conhecimentos extraídos de modelos quantitativos para explicar as regras morais de forma racional, fundamentada, científica e teórica.



2. Sobre o novo papel das organizações no cenário atual é INCORRETO afirmar que:

- a) A capacidade ética dos gestores nas organizações é uma habilidade essencial nos dias atuais.
- b) A responsabilidade em longo prazo é mais que uma prática, é uma necessidade de sobrevivência.
- c) A empresa deve se orientar por princípios éticos na tomada de decisões.
- d) A empresa deve se preocupar com sua imagem pública.
- e) As empresas devem estar atentas somente às suas responsabilidades econômicas e legais.



3. Sobre a relação entre a ética e a responsabilidade social das empresas é CORRETO afirmar que:

- a) Não deve haver preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os stakeholders.
- b) Deve-se promover valores e comportamentos morais que respeitam os padrões universais de direitos humanos, de cidadania e participação da sociedade.
- c) A sustentabilidade não é uma questão ética.
- d) O envolvimento das comunidades não faz parte da responsabilidade social.
- e) A responsabilidade social refere-se unicamente às questão financeiras de retorno do capital.



4. A cultura organizacional diz respeito à dimensão simbólica da organização. Sobre essa assunto é INCORRETO afirmar que:

- a) A cultura de uma organização é composta por diversos componentes ou camadas.
- b) As camadas mais profundas são as das pressuposições básicas.
- c) A cultura organizacional não implica diretamente no modelo de gestão.
- d) A cultura organizacional brasileira possui alguns elementos que a diferem do restante do mundo.
- e) Toda organização funciona baseada em valores, princípios e tradições culturais.



5. A ética organizacional é fundamental para a sobrevivência da empresa. Para isso a empresa deve:

- a) Sonegar impostos.
- b) Poluir o meio ambiente.
- c) Criar um código de ética.
- d) Administrar por erros e exceções.
- e) Implantar uma política de vendas agressiva.



Gabarito

1. Resposta: C.

A ética é o estudo da moral e se difere desta. A ética é mais universal e a moral está relacionada ao grupo, à organização e à sociedade.

2. Resposta: E.

As empresas devem estar atentas não somente às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

3. Resposta: B.

As organizações devem promover o comportamento ético ligado aos direitos universais.

4. Resposta: C.

A cultura organizacional implica diretamente no modelo de gestão, influenciando seu modo de gestão, tomada de decisão e relacionamentos internos.

5. Resposta: C.

O código de ética é a principal referência para incorporar comportamentos éticos à cultura organizacional.



Unidade 4

Ética e Gestão de Conflitos

Objetivos

- 1. Apresentar os conceitos de conflito e suas características.
- 2. Explicitar as principais causas de conflitos nas organizações.
- 3. Apresentar um modelo para análise e gerenciamento de conflitos nas organizações.



Introdução

Nesta aula concluiremos a questão da ética. Trataremos o aspecto do conflito na organização e como ele interfere nas relações do cotidiano organizacional. O conflito é uma das questões centrais do modelo de governança corporativa, pois a possibilidade de conflitos é grande nesse modelo que preza pela cooperação e interação entre as pessoas.

O conflito possui fontes organizacionais e pessoais. Entender como surgem os conflitos é fundamental para sua correta gestão. Existem várias visões sobre o conflito nas organizações. A visão clássica define que o conflito precisa ser evitado, a visão das Relações Humanas sustenta que o conflito é natural, sendo decisivo para qualquer grupo ou negócio, e não deve ser averigua-

do negativamente, pois pode ser inclusive algo postivo para o progresso e produtividade da administração. Já a visão interacionista possui como princípio, que o conflito não é necessariamente negativo nem positivol inclusive é necessário e deve ser estimulado. Podemos dizer que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade de uma organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de seus colaboradores. Podemos dizer também que os conflitos devem ser encarados como uma força constante e deve-se procurar administrá-los para que atuem de



maneira construtiva. A gestão de conflitos é essencial para as pessoas e as organizações, pois criam condições para mudanças e desenvolvimento da organização.

1. Definição de Conflito

O que é um conflito? Quais são suas características? Como podemos utilizar técnicas de gestão de conflitos para minimizar os conflitos na organização? Nesta aula, abordaremos os principais aspectos sobre as relações de poder e gestão de conflitos na organização.

Começaremos com uma definição sobre **conflito**. O conflito pode ser definido como um processo dinâmico envolvendo fenômenos emocionais e cognitivos, cuja identida-

de está condicionada por fatores situacionais, nos quais as partes envolvidas percebem que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Dessa forma, o conflito é mais que um desacordo, ele significa um grande envolvimento na situação.





Artigo interessante sobre os conflitos organizacionais, acesse pelo link indicado.

RH PORTAL, Gestão de Conflitos: Transformando Conflitos Organizacionais em Oportunidades. 2015. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades/>. Acesso em: 26 set. 2017.



O conflito é distinto de um dificuldade. Num conflito há exigências em combate e desenvolve-se atos de agressividade, enquanto numa dificuldade existe um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto, desenvolvendo-se uma atuação de apaziguamento.

2. Tipos de Conflitos - Como Nascem os Conflitos em uma Empresa?

Os conflitos em uma empresa podem se originar de diversas fontes e situações. Veremos a seguir algumas dessas situações.

Diferenças individuais: As diferenças individuais são únicas, tais como crenças e valores. Essas características pessoais são fontes de situações de conflitos por cau-

sa da visão de mundo presente em nossas ideias e ações.

Para saber mais

Você sabia que empresas que aprendem a lidar com as diferenças individuais e que superam as barreiras da diversidade tendem a ser mais criativas em suas soluções do que as empresas que não o fazem?

Limitação dos recursos: Os recursos em uma organização são limitados, dessa forma, a necessidade de compartilhá-los geram conflitos entre as pessoas. Essa situação gera competição. Existe uma dificuldade em se dividir de forma igualitária a esses



recursos.

Diferenças de poder e autoridade: Muitas vezes existe a dificuldade de se determinar a cadeia de comando em uma organização, quem é que tem autoridade para interferir. Essa é uma das principais fontes de conflito organizacional, pois pode gerar duplo, triplo ou múltiplo comando, dificultando a ação das pessoas na organização.

Ambiguidade de papéis: Os colaboradores em uma organização representam diversos papéis, tais como gerentes, operador, analista etc., e cada papel possui suas especifidades. Muitas vezes acontece o que chamamos de conflitos de papéis, ou seja, quando a pessoa possui dois papéis com exigências distintas (um exemplo clássico é quando um operador de produção se torna encarrega-

do e agora tem que lidar com os outros colegas nessa nova posição).

Interdependência de atividades: As tarefas em uma organização são interdependentes, as pessoas dependem umas das outras pra realizarem seu trabalho. Muitas vezes algumas pessoas não cumprem suas responsabilidades, e isso gera conflitos, pois reflete no desempenho das outras.

Os conflitos podem ser classificados como:

Conflitos abertos, declarados ou explícitos: são aqueles aparentes, que todos têm conhecimento sobre eles.

Conflitos ocultos, não declarados ou silenciosos: são aqueles que ficam encoberbos no dia a dia. Todos sentem o conflito, porém não são declarados.



Conflitos pontuais: aqueles que só ocorrem uma vez.

Conflitos ocasionais: aqueles que ocorrem de vez em quando.

Conflitos crônicos ou freqüentes: são aqueles que ocorrem constantemente na organização.

3. Níveis do Conflito

Os **conflitos** não são todos iguais. Os conflitos possuem níveis diferentes, e a cada nível muda o grau de envolvimento das pessoas, podendo se tornar ainda mais difícil a sua resolução. Abaixo veremos quais níveis o conflito pode assumir em uma organização.

Nível 1 - Discussão: é o estágio inicial do

conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva.

Nível 2 - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;

Nível 3 - Façanhas: os envolvidos começam a mostrar grande falta de confiança nas escolhas do outro.

Nível 4 - Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação ao outro, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos. Neste nível, pode-se aumentar a rigidez das pessoas, fazendo com que elas tenham uma postura inflexível e conservadora.



Nível 5 - Loss of face (ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de "continuarei neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim", o que acaba gerando dificuldades para que o outro se retire do conflito.

Nível 6 - Estratégias: neste nível, começam a surgir as ameaças, e as punições ficam mais evidentes. A comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais difícil.

Nível 7 - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos.

Nível 8 - Ataque de nervos: nesta fase, a au-

topreservação fala mais alto e se proteger é a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado.

Nível 9 - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos lados envolvidos ou a derrota de um deles (ARAÚJO, 2008).

4. O conflito como um Processo

O conflito pode ser visto como um processo, composto por uma seqüência de eventos ou estágios. A Figura 1 ilustra esses estágios segundo Robbins (2012).



Estágio I Estágio II Estágio III Estágio IV Estágio V Condições e Percepção e Atribuição Intenções das Comportamentos Consequências Condições Antecedentes de Sentido partes Conflito Intenções para agir: Melhora no Percebido desempenho Condições Antecedentes: Comportamento s: -Competição Comunicação do grupo Comportamentos das -Colaboração Estrutura partes -Compromisso Conflito Valores pessoais Reação dos outros Piora no - Não enfrentamento Sentido desempenho - Acomodação do grupo

Figura 1: O processo do conflito

Fonte: adaptada de Robbins (2012, p. 328).

Agora, veremos detalhadamente esses estágios do conflito.

4.1 Estágio I - Contexto e Condições Antecedentes

Compreender a situação da qual surge o confito é de grande importância para compreendermos os conflitos. Alguns aspectos são relevantes, como a comunicação, a estruturua e os valores pessoais.

Unidade 4 • Ética e Gestão de Conflitos



As falhas de comunicação são fontes de conflitos. A comunicação erronea pode ser ocasionada por duas formas essencialmente: a falta de compreensão dos termos utilizados ou a incompreensão das partes por desconhecer aquilo que a outra pessoa quer dizer.

Na estrutura organizacional existem características inerentes aos grupos que a compõe, tais como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas delegadas, clareza das normas e papéis, estilo de liderança, compatiblidade entre as pessoas, metas e objetivos, sistemas de recompensas e grau de dependência entre grupos. Agora, veremos com alguns desses fatores influenciam no surgimento de conflitos.



Assista à entrevista com a psicóloga Luiza Hruschka no link indicado.

PHORTE TV. Ambiente Corporativo: Gestão de Conflitos - Luiza Correia Hruschka - Phorte Entrevista. Disponível em: https://www.youtu-be.com/watch?v=PMYhKpfcioo>. Acesso em: 26 set. 2017.

Quanto maior for o grupo, maior é a chance do conflito aparecer. Mais pessoas, mais opiniões, maior a possiblidade de conflito.

Quanto maior for a especialilzação do grupo, maior a chance de conflito. Uma maior diversidade de tarefas, uma grande diferença de idades entre as pessoas e uma maior



rotatividade, também aumentam a probabilidade da existência de conflito.

A falta de clareza nas normas e nos papéis favorecem o conflito, principalmente quando é necessário dividir recursos e instrumentos para o trabalho.

O estilo de liderança também causa um grande impacto no grupo. A maneira como o líder age com o grupo pode favorecer o surgimento de conflitos. A forma como o grupo é recompensado também pode gerar conflitos. Quando, por exemplo, o sistema de remuneração estimula a competição entre os membros do grupo, isso também pode gerar muitos conflitos.

Outra fonte relevante para a geração de conflitos são as variáveis pessoais. As vari-

áveis pessoais incluem os valores pessoais e as caracterícticas da personalidade.

Para saber mais

Os valores são de grande importância para a pessoa, pois influenciam as convicções, percepção e ações. As características de personalidade influenciam a autoestima, a autovalorização e a autorrealização.

4.2 Estágio II - Percepção e Atribuição de Sentido

Existe diferença entre o conflito percebido e o conflito sentido. Um conflito percebido não significa que será personalizado. O fato de perceber o conflito não quer dizer, neces-



sariamente, que as pessoas estariam emocionalmente implicados. O conflito sentido diz respeito à percepção da sua existência que conduz ao seu conhecimento ou à sua assunção ou personalização, com toda a carga emocional que isso acarreta. É o envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.



Link

Faça um teste para descobrir como lidar com conflitos.

DUTRA, Denize. **Você sabe lidar com conflitos?!** 2017. Disponível em: http://www.deni-zedutra.com.br/autodiagnostico/conflitos.pdf>. Acesso em: 26 set. 2017.

4.3 Estágio III – Intenções das Partes

As intenções são entre as percepções e emoções e o comportamento explícito das pessoas. Elas são decisões de agir de uma determinada forma. Esses tipos de administração de conflitos foram denominados de "Estilos de Administração de Conflitos", ou TKI - Thomas-Kilmann Instrument, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann. As intenção de agir de uma pessoa interferem diretamente no conflito, pois determinam um estilo de ação a que uma pessoa está sujeita. Na Figura 3, Robbins, 2012, demonstra cinco estilos de intenção de agir em um conflito. Ele separa esses estilos conforme duas variáveis: cooperação



(o grau em que uma pessoa está disposta a satisfazer os interesses de outra pessoa) e afirmação (o grau em que a pessoa busca seus próprios interesses). Dessa forma, temos cinco intenções de administrar conflitos: competir (afirmativa e não cooperativa), colaborar (afirmativa e cooperativa), evitar (não afirmativa e não cooperativa), acomodar-se (não afirmativa e cooperativa) e conceder (entre as duas dimensões), de acordo com Robbins (2012). Veremos um pouco de cada estilo a seguir.

Figura 3: Estilos de Gestão de Conflitos: Intenção de Agir

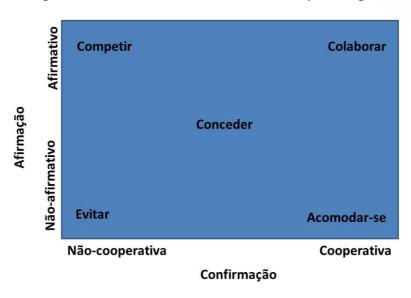


Figura 3: Estilos de Gestão de Conflitos - Intenções em Agir

Fonte: Robbins (2012, p. 331).



Competir: ocorre quando a pessoa busca seus próprios interesses independentemente do que pode causar para a outra pessoa. A pessoa busca alcançar seus objetivos e não se importa com os dos outros. A pessoa também pode tentar convencer o outro de que este está errado e que ela está correta, ou, ainda, tentar colocar a culpa pelos problemas em outra pessoa.

Colaborar: quando as partes buscam satisfazer os interesses de ambas por meio de uma atitude de cooperação e do tipo ganha-ganha. Buscam benefícios mútos nas decisões.

Evitar: A pessoa reconhece o conflito, porém tenta furgir dele. Ela ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes. Evita envolver-se no conflito, deixando que

o assunto se resolva por si mesmo.

Acomodar-se: Consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Uma das partes lida com o conflito deixando que a outra parte ganhe.

Conceder: Quando cada parte cede um pouco de alguma forma. A questão é resolver o conflito cedendo de um lado e exigindo com que a outra parte também ceda. O resulto é equilibrado, não necessariamente perdedores e vencedores. O que surge é um resultado de compromisso.

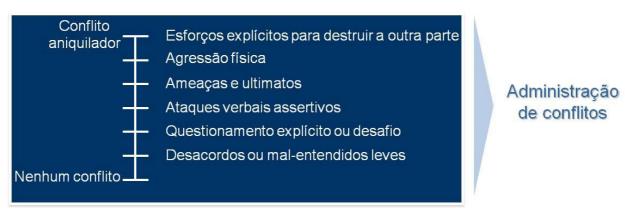


4.4 Estágio IV - Comportamento

Esse estágio se caracteriza pelas ações e comportamentos manifestos. Inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas no conflito.

É o estágio mais aparente do conflito. Assim, esta fase pode traduzir-se por um conjunto de atuações que vão desde simples desentendimentos até tentativas de destruição total da outra parte, isto é, vão desde meras incompreensões até a guerra total, passando por greves, revoltas etc. Na Figura 4, podemos ver alguns exemplos de comportamentos manifestos em conflitos.

Figura 4: Comportamentos manifestos em conflitos



Fonte: Robbins, 2012. P. 332



4.5 Estágio V - Consequências

No último estágio, surgem os resultados do conflito que podem ser bons ou maus para o grupo. Podem influenciar positivamente no desempenho ou não.

Das ações e reações entre as partes em conflito resultam consequências que, tanto podem ser funcionais e benéficas para o grupo, como disfuncionais e prejudiciais para o seu funcionamento ou até para a sua sobrevivência.

5. Estratégia para Gestão de Conflitos

Agora vamos ver uma estratégia genérica para a gestão de conflitos em uma orga-

nização. É um método de quatro fases. Em cada fase indicaremos algumas questões e informações que são importantes para a resolução do conflito.

- **1- Entender o conflito**: O primeiro passo é entender o conflito em sua amplitude. Para isso, precisamos levantar as seguintes informções:
 - Como o conflito afeta as pessoas envolvidas?
 - Quais são as causas do conflito? Interesses, valores, diferenças individuais etc.
 - A outra parte envolvida terá capacidade de desenvolver uma relação de negociação, numa perspectiva ganha-ganha.



2 - Envolver-se no Conflito

- Diga de forma objetiva o que a outra fez e como a afetou.
- Diga o que gostaria que a outra pessoa fizesse.

3 - Escutar

- Fale menos e escute mais.
- Não discuta.
- Encoraje a pessoa a falar sobre o que é importante para ela.
- Não interrompa.
- Não tire conclusões apressadas.
- Não seja o único a falar.

Ouça com atenção.

Para saber mais

Escutar, para muitas pessoas, é um processo difícil. Reconhecer a necessidade, ter humildade e treinar ouvir, mais do que falar, são passos fundamentais para o êxito na comunicação e administração de conflitos.

4 - Resolva o Problema

- Considere todas as alternativas.
- Pondere prós e contras das alternativas escolhidas.
- Negocie.



- Seja flexível.
- Escolha a alternativa mais adequada.
- Implemente.
- Acompanhe os resultados.



Glossário

Condições antecedentes dos conflitos: Existem, dentro das organizações, certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, as quais predispõem ao conflito. Recebem o nome de condições antecedentes por constituírem as razões dos conflitos.

TKI: são Estilos de Administração de Conflitos baseados em aprimoramentos teóricos feitos por Kenneth Thomas.

Visão interacionista: esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.



Questão para reflexão

Pense um conflito que presenciou, utilize o modelo de conflito como um processo e analise o conflito em cada um dos cinco estágios.





Considerações Finais

- O conflito é distinto de um problema. Num conflito há exigências em disputa e desenvolve-se atos de agressividade, enquanto num problema existe um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto, desenvolvendo-se uma atuação de cooperação.
- Os conflitos não são todos iguais. Os conflitos possuem níveis diferentes, e a cada nível muda o grau de envolvimento das pessoas, o que pode tornar ainda mais difícil a sua resolução.
- O modelo de cinco estágios fornece uma forma prática de analisar os conflitos na organização.
- As estratégias para gestão de conflitos podem variar conforme as situações.

 Nesta aula, apresentamos uma forma simples de gerenciar um conflito.



Referências

ARAUJO, N. S. **Conflitos nas Organizações.** Disponível em: http://www.administradores.com. br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>. Acesso em: 26 set. 2017.

ASHLEY, P. A. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas.Barueri, SP: Editora Manole, 2004.

FOWLER, A. Resolvendo Conflitos. São Paulo: Nobel, 2001.

KHOURY, K. Vire a Página: Estratégias para resolver Conflitos. 6 ed. São Paulo: SENAC, 2005.

LIMA, J. C. Negociação de Conflitos. São Paulo: : LTR, 2009.

MALDONADO, M. T. O Bom Conflito. São Paulo: Integrare, 2008.

MARTINELLI, D. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2012.



Assista a suas aulas



Aula 4 - Tema: Ética e Gestão de Conflitos. Bloco l

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
d6a906312c3a3bb8d0edfd11e683cbe1>.



Aula 4 - Tema: Ética e Gestão de Conflitos. Bloco II



- 1. As causas dos conflitos podem ser as mais diversas possíveis. Das alternativas abaixo, qual não representa uma dessas possíveis causas.
 - a) Diferenças de personalidade.
 - b) Atividades independentes e não interligadas.
 - c) Metas diferentes.
 - d) Recursos compartilhados.
 - e) Diferenças em informação e percepção.



- 2. O conflito pode ser visto como um processo, composto por uma sequência de eventos ou estágios. Qual é o segundo estágio desse processo?
 - a) Ações.
 - b) Consequências.
 - c) Contexto e condições antecedentes.
 - d) Intenções das partes.
 - e) Percepção e atribuição de sentido.



- 3. O conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses. Sobre esta visão de conflito é INCORRETO afirmar que:
 - a) O conflito somente acontece entre duas pessoas.
 - b) Está ligado à frustração, que é o fato que desencadeia o conflito.
 - c) O conflito pode ter um efeito construtivo ou destrutivo, dependendo da maneira como ele é administrado.
 - d) Praticamente todas as negociações se iniciam a partir de algum tipo de conflito.
 - e) O conflito pode ser benéfico para as partes.



4. Se, em um conflito, uma pessoa faz o que for preciso para conseguir as coisas do seu jeito e demonstra pouca preocupação com as opiniões das outras pessoas, podemos dizer que essa pessoa demonstra uma intenção para administrar o conflito.

- a) De evitar.
- b) De cooperar.
- c) De conceder.
- d) De competir.
- e) De ceder.



5. Alguns desses fatores de natureza estrutural dos grupos influenciam no surgimento de conflitos. Das afirmações abaixo qual NÃO é verdadeira?

- a) Quanto maior for o grupo, maior é a chance de o conflito aparecer.
- b) Quanto maior for a especialização do grupo, maior a chance de conflito.
- c) A falta de clareza nas normas e papéis favorecem o conflito.
- d) A maneira como o líder age com o grupo pode favorecer o surgimento de conflitos.
- e) Quanto mais uma pessoa independe da outra, mais o conflito pode surgir.



Gabarito

1. Resposta: B.

Interdependência de atividades: As tarefas em uma organização são interdependentes, as pessoas dependem umas das outras pra realizarem seu trabalho. Muitas vezes algumas pessoas não cumprem suas responsabilidades e isso gera conflitos, pois reflete no desempenho das outras.

2. Resposta: E.

Estágio II - Percepção e Atribuição de Sentido.

3. Resposta: A.

O conflito também pode acontecer entre grupos, organizações e estados.

4. Resposta: D.

Competir: ocorre quando a pessoa busca seus próprios interesses independentemente do que pode causar para a outra pessoa. A pessoa busca alcançar seus objetivos e não se importa com os objetivos do outro. A pessoa também pode tentar convencer o outro de que ela está correta e o outro errado, ou ainda, tentar colocar a culpa pelos problemas na outra pessoa.

5. Resposta: E.

Quanto mais uma pessoa depende da outra, mais o conflito pode surgir.



Unidade 5

Qualidade de Vida no Trabalho

Objetivos

- 1. Estudar os principais conceitos de qualidade de vida no trabalho.
- 2. Conhecer as linhas de pensamento sobre qualidade de vida no trabalho.
- 3. Apresentar alguns modelos para análise da qualidade de vida no trabalho.
- 4. Conhecer os aspectos de programas de qualidade de vida no trabalho.



Introdução

O ambiente organizacional pode ser fonte de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. As mudanças tecnológicas trouxeram muitos benefícios para o trabalhador, mas também imprimiram um ritmo de trabalho desgastante que trazem consequências negativas para sua saúde. Por um lado, os trabalhadores têm exigido condições de trabalho mais adequadas, e, por outro, as organizações têm buscado formas de equilibrar as exigências do dia a dia com essas reivindicações. A QVT – qualidade de vida no trabalho – surge nesse contexto. Desde a década de 1970 têm surgido teorias e ações que buscam equilibrar essa balança. Nesta aula, abordaremos as principais informações sobre a QVT e seus modelos. A gestão da qualidade de vida no trabalho

(QVT) vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais, suscitando várias indagações: por que as preocupações com a QVT vêm crescendo nos últimos anos, quando as empresas estão intensamente envolvidas com sua sobrevivência e sua posição competitiva no mercado (LIMONGI-FRANÇA, 2004). A qualidade de vida no trabalho envolve ações realizadas pelas organizações e pelos trabalhadores para a melhoria das condições e ambiente de trabalho. Essas ações vão além do próprio trabalho, envolvendo a comunidade e a vida pessoal dos trabalhadores. Entender os principais modelos e seus aspectos, contribuem para o modelo de governança corporativa.



1. Qualidade de Vida no Trabalho – Definições e Escolas de Pensamento

Segundo Ribas (1998 apud FERREIRA; RO-CHA; MORAES, 2003), o grande impulso em torno da questão da qualidade de vida no trabalho ocorreu nos anos 1970, com as lutas de trabalhadores e estudantes contra o sistema taylorista/fordista de produção. O movimento entorno da QVT nasce tanto da pressão social quanto das necessidades das organizações em promover um ambiente de trabalho mais participativo, saudável e produtivo.

Para Limongi-França (2004) o tema qualidade de vida no trabalho tem sido tratado amplamente e também de forma confusa. As definições incluem vários aspectos que possuem significados diferentes que vão desde aspectos médicos, disponiblização de áreas de lazer, aspectos motivacionais e outros. Essas definições incorporam a discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo. Dessa forma, a autora divide esses conceitos em três escolas de pensamento: socioeconômica, organizacional e condução humana no trabalho. Abordaremos um pouco dessas escolas.

Assim, alguns autores definem diferentemente a QVT.



Segundo Chiavenato (2006, p. 345):



(...) a QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

De acordo com Limongi-França (2004, p. 189), a QVT é um:



(...) conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

1.1 A escola Socioeconômica

Essa visão é influenciada diretamente por Giddens, que descreve uma nova organização sociopolítica, que chama de terceira via, cujo objetivo deveria ser ajudar os cidadãos a abrir seu caminho



por meio das mais importantes revoluções de nosso tempo: globalização, transformação na vida pessoal e relacionamento com a natureza, considerando como princípios básicos dessa política: o desenvolvimento da cidadania; a responsabilidade e projetos sociais; igualdade com liberdade; preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Mesmo considerando os paradoxos do capitalismo e da globalização, essa visão traz uma preocupação com a construção social da saúde pública, por vários atores sociais que se tornam parte integrante do processo de saúde e doença das pessoas. A visão política traz consequências para as práticas das organizações, sendo que ela está presente e condiciona as

formas de encarar teórica e analiticamente as questões de qualidade de vida no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

1.2 A Escola Organizacional

A QVT envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. Trata-se de reconhecer que grande parte das práticas e valores de um indivíduo nascem nas relações de trabalho, e que, portanto, o ambiente onde ocorre esse trabalho tem grande impacto na qualidade de vida dos trabalhadores. Trata-se de reconhecer que grande parte das práticas e va-



lores de um indivíduo nascem nas relações de trabalho, e que, portanto, o ambiente onde ocorre esse trabalho tem grande impacto na qualidade de vida dos trabalhadores. Durante a história da administração e da psicologia organizacional, vários pesquisadores se debruçaram, cada um à sua maneira, sobre os aspectos que influenciam a QVT. Podemos citar desde Taylor (inicialmente), como Elton Mayo (em seu famoso estudo de Hawthorne), passando por Mc-Gregor, Chrys Argyris, Hersey e Blanchard. Outros pesquisadores, na década de 1990, se atentantaram à condição humana no trabalho (Shcein, Mintzberg e Ulrich). Walton é considerado um dos principais autores dessa escola. Estudaremos esse autor mais adiante. (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Para saber mais

George Elton Mayo (1880–1949) foi um psicólogo australiano, professor sociólogo e pesquisador das organizações. Na década de 1920 realizou uma série de pesquisas na Western Electric Company, em Hawthorne (Chicago, EUA) . Essa pesquisa ficou conhecidade como o Estudo de Hawthorne, cujo objetivo inicial era estudar como as condições físicas intereferiam na produtvidade das pessoas, porém, logo descobriu que os os fatores sociais e psicológicos tinham maior influência no trabalho do que as condições físicas estudadas. Ele é considerado um dos pais da psicologia humanista.



Resumidamente, podemos dizer que as caracateríscticas das teorias dessa escola englobam os segintes fatores: houve uma expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; também podemos dizer que influenciou as políticas de gestão de pessoas, aumentando a valorização das pessoas e os investimentos em treinamentos; influenciou as ações de marketing e aumentou a preocupação com a imagem corporativa e comunicação interna nas organizações; demonstrou a importância do equilíbrio entre a vida profissional e o tempo livre, fazendo com que as organizações incentivassem os colaboradores para ações de cultura, lazer e esporte; e demonstrou o risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento

(LIMONGI-FRANÇA, 2004).

1.3 A Escola Condição Humana no Trabalho

Essa escola baseia-se no modelo do homem com um ser biopsicosocial. Essa visão corresponde às três dimensões da existência humana:

Dimensão biológica: é o aparato biológico e animal, as características herdadas, o metabolismo e os sistemas.

Dimensão psicológica: envolve os aspectos cognitivos e afetivos do ser humano, incluindo a personalidade, sentimentos, pensamentos, raciocínio e percepções.



Dimensão social: que surge da interação com os outros. Valores, cultura, papéis sociais, representações, crenças, sentido de grupo, meio ambiente e local onde vive.



O modelo biopsicossocial é a principal referência em saúde quando falamos em QVT. Acesse o artigo indicado e conheça mais sobre esse assunto.

BRITO, Lucas Charão et al. A abordagem biopsicossocial em profissionais de nível operacional, intermediário e liderança: um estudo em organizações públicas e privadas. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 3, n. 1, p.19-33, jan. 2014. Disponível em: www4.fsanet.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/download/587/pdf>. Acesso em: 29 nov. 2017.

Um outra forma de classificar os conceitos sobre QVT é por meio da sua finalidade. Os conceitos e práticas sobre QVT em duas visões:

A Clássica ou Assistencialista: trata-se de ações de natureza compensatória onde os funcionários recebem algo em troca do desgaste físico e psicológico providos do trabalho, eles possuem um caráter paliativo e não preventivo. São exemplos dessa visão ações como ginástica laboral, palestras, programas esportivos, festas, massagens e atividades culturais. A ênfase é assistencialista.

A visão contra hegemônica: esse tipo de ação tem um caráter preventivo, com base na ergonomia, melhorando as condições de trabalho. Nesse sentido, temos ações como



adaptação dos postos de trabalho, CIPA e mapa de riscos. Seu foco é preventivo.

Para saber mais

CIPA é o acrônimo para Comissão Interna para Prevenção de Acidentes e dependendo do perfil da empresa ela é obrigatória.

2 - Modelos sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Existem vários autores que criaram modelos para explicar e analisar a qualidade de vida no trabalho. Exporemos alguns modelos e as principais variáveis que implicam na QVT.



O Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – PNQV é a principal referência da área no Brasil. Acesse e conheça mais.

ABQV. Prêmio nacional de qualidade de vida - pnqv, 2017. Disponível em: http://www.abqv.com.br/publicacoes/pnqv>. Acesso em: 5 out. 2017.

1.4 Modelo de Dimensões Básicas da Tarefa – Hackman e Oldham

Segundo Chiavenato (2006), conhecer as dimensões do cargo é fundamental para a



QVT. O cargo possui aspectos psicológicos relacionados aos resultados pessoais e de trabalho, que, se não forem adequados, podem gerar satisfação ou insatisfação, influenciando no desempenho e nos resultados organizacionais. Os aspectos do cargo que influenciam na QVT são:

Figura 1: Modelo de dimensões básicas da tarefa (Ribas (2013)

Variedade de habilidades	O cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.	
Identidade da tarefa	Ressalta a importância do indivíduo sobre as tarefas; o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.	
Significado da tarefa	A pessoa deve ter clara percepção de que forma o trabalho realizado produz consequências e impactos sobre o trabalho dos demais.	
Autonomia	Defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar tarefas e a independência para desempenhá-las. Um exemplo seria a prática de gerência por objetivos, pois proporciona papel importante aos trabalhadores no estabelecimento dos próprios objetivos e na busca de planos para consegui-los.	
Feedback	Refere-se às informações; pode ser dividido em retroação do próprio trabalho, em que os superiores devem proporcionar in formação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o desempenho dele, e retroação extrínseca, em que deve haver retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho da tarefa.	



1.5 Modelo de Qualidade de Vida de Trabalho de Nadler e Lawler

Outro modelo é defendido por Nadler e Lawler, que está apoiado em quatro pilares:

- Cultura participativa: Aumento da participação dos colaboradores nas decisões na organização.
- Reestruturação do trabalho: o enriquecimento do cargo é uma ferramenta fundamental para a satisfação das pessoas. O enriquecimento pode ser horizontal ou vertical. Também é necessário aumentar a autonomia dos grupos de trabalho.

Para saber mais

Enriquecimento de cargo se caracteriza pelo aumento do conteúdo do cargo do funcionário, com ampliação das atividades desenvolvidas pelo mesmo e da responsabilidade atribuída àquele cargo.

- Sistemas de recompensas: inovar a forma de recompensas na organização para influenciar o clima organizacional.
- Condições de trabalho: melhorar o ambiente de trabalho, tais como: condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, ergonomia etc.





Veja um importante fator motivacional nas empresas no texto indicado.

BOFF, Daiane. A motivação baseada do enriquecimento do trabalho. 2014. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-motivacao-baseada-do-enriquecimento-do-trabalho/75613/. Acesso em: 29 nov. 2017.

1.6 O Modelo de Walton

O modelo de **Walton** é o mais abrangente e um dos mais divulgados. Ele serve de base para a análise das organizações sobre a QVT. Ele dividiu os aspectos em oito categorias:



Conheça o questionário de Walton para avaliação de qualidade de vida em uma organização.

Disponível em: < http://www.pg.utfpr.edu.br/
ppgep/qvt/waltonpt.pdf>. Acesso em: 05 out. 2017.

- 1 Compensação justa e adequada: Caracteriza-se pela remuneração justa recebida pelo trabalhador. A remuneração precisa ser justa e adequada com base em três critérios:
 - Remuneração adequada: O trabalhador precisa receber um salário justo para poder viver com dignidade,



atender às suas necessidades básicas e outras.

- Equidade interna: Equidade signfica respeito à igualdade de direitos. As pessoas precisam perceber que há um equilíbrio entre suas contribuições pessoais e o que recebem em troca. Também avaliam o que os outros recebem em comparação com suas recompensas.
- Equidade externa: É o mesmo conceito anterior, só que em relação ao mercado de trabalho. O trabalhador precisa perceber que recebe recompensas justas em relação aos outros profissionais que estão no mercado de trabalho.

- **2- Condições de trabalho**: São as condições existentes no local de trabalho, segundo os critérios:
 - Jornada de trabalho: A organização deve cumprir a lei e o bom senso em relação à carga horária de seus trabalhadores. A quantidade horas trabalhadas não devem exceder os limites que possam prejudicar à saúde e às relações sociais dos trabalhadores.
 - Carga de trabalho: A quantidade de trabalho executado deve obedecer a um limite razoável segundo a capacidade dos trabalhadores.
 - Ambiente físico: O local de trabalho deve ser salubre, segundo normas de saúde e segurança do trabalho, repei-



tando os princípíos ergonômicos para o desempenho do trabalho.

- Material e equipamento: A quantidade e qualidade de material disponível para execução do trabalho é uma condição necessária para a execução das tarefas.
- Ambiente saudável: Seguir as normas de segurança e de saúde em relação aos riscos e doenças ocupacionais.
- **Estresse:** Verificar se o trabalho gera estressores dentro de limites toleráveis no ambiente de trabalho, e, como isso, afeta os trabalhadores.
- 3 Uso e desenvolvimento de capacidade
 : Está relacionada às oportunidades em que o trabalhador tem de aplicar suas capacida-

des, conhecimentos e hablidades no trabalho que executa. Os critérios que devem ser analisados são:

- Autonomia: O quanto possui de liberdade para definir e aplicar a forma que realizará seu trabalho.
- Significado da tarefa: Refere-se ao significado atribuído ao seu trabalho, percebido como a relevância que o trabalho possui para ele, para a organização e para a sociedade.
- Identidade da tarefa: O quanto o trabalhador se identifica com suas tarefas e com o resultado do seu trabalho.
- Variedade de habilidade: O quanto o trabalho permite que utilize suas diversas capacidades e habilidades.



Quanto maior a variedade das tarefas, maior a possiblidade de utilizar suas capacidades. O excesso de rotina e a padronização não contribuem para que essa variedade ocorra.

- Retroinformação: É o feedback constante que o trabalhador recebe de seu trabalho. Trata-se de receber de volta as informações sobre seu desempenho.
- **4 Oportunidade de crescimento e segurança**: Trata-se das possibilidades de crescimento na carreira e da segurança de emprego que a organização oferece. Esse item é avaliado por meio dos seguintes critérios:
 - Possibilidade de carreira: Possiblidades reais de crescimento na carreira

- com oportunidades para promoções horizontais e verticais.
- Crescimento pessoal: Crescimento não é somente promoções. O processo aprendizagem contínua é fundamental. Trata-se das oportunudades de desenvolvimento, treinamento e educação corporativa.
- Segurança de seu emprego: É o grau de segurança que o trabalhador tem que não será dispensado por qualquer motivo.
- **5 Integração social na organização:** A integração social na organização é fundamental para a qualidade de vida. A integração ocorrerá segundo alguns fatores:
 - Igualdade de oportunidades: Trata-



- -se do grau de igualdade presente na organização. Ausência de discriminação de qualquer forma, seja por questões de hierarquia, raça, sexo, religião, estilos de vida e aparência.
- Relacionamento: Envolve a questão do suporte social oferecido pelas pessoas na organização. O bom relacionamento interpessoal.
- **Senso comunitário:** Senso de comunidade existente na instituição
- **6 Garantias constitucionais (Constitu- cionalismo)**: Observância dos direitos dos trabalhadores na organização.
 - **Direitos trabalhistas:** É o cumprimento dos direitos trabalhistas.

- Privacidade social: Todo trabalhador possui o direito a privacidade na organização.
- Liberdade de expressão: É um direito fundamental. Todos têm o direito de se expressarem, seja por palavras ou atitudes.
- **Normas e rotinas:** Normas justas e coerentes na organização.
- 7 Trabalho e espaço total de vida: Deve haver um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: Papel balanceado no trabalho: O trabalho não pode ocupar toda a vida do trabalhador. Precisa haver um equilíbrio entre jornada de trabalho e as exigências profissionais.
 - Horário de trabalho: A carga horária



deve ser respeitada para que não influencie negativamente no convívio familiar.

- 8 Relevância social da vida no trabalho: É a percepção que o trabalhador tem da imagem da empresa em relação à comunicade.
 - Imagem da instituição: Trata-se de como o trabalhador vê a organização na qual trabalha e como ele percebe a imagem da instituição na sociedade. Essa imagem pode ser positiva ou negativa, afetando sua vontade pertencer à organização.
 - Responsabilidade social da instituição: Como o trabalhador percebe a responsabilidade social da empresa no dia a dia. Seja na atuação em pro-

gramas de responsabilidade social e ambiental ou no trato com seus colaboradores.

2. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Os programas de qualidade de vida no trabalho e a satisfação no trabalho envolvem quatro categorias principais: organizacional, social, psicológica e biológica. Cada categoria divide-se em diferentes indicadores específicos que correspondem a práticas das empresas em cada uma dessas categorias.



Figura 2: Programas de qualidade vida

Catagorias do Indicadores	Indicadoros Fenosíficos
Categorias de Indicadores	Indicadores Específicos
Organizacional	 Tratamento ético dos funcionários.
	 Planos de carreira igualitários.
	 Clareza das políticas e procedimentos
Social	 Investimento na educação formal dos
	funcionários.
	 Benefícios familiares.
	 Atividades culturais e esportivas.
Psicológico	 Valorização do funcionário.
	 Apoio psicológico.
	 Desafio e outros fatores motivacionais
Biológica	Ginástica laboral.
	 Controle dos acidentes de trabalho.
	 Conforto físico e eliminação da
	insalubridade.
	 Alimentação.
	• Controle de doenças

Fonte: Ribas (2013, p. 456).



Glossário

Socioeconômico: se refere a qualquer prática que relaciona um aspecto que afeta tanto a ordem econômica como social.

Assistencialismo: é a ação de pessoas, organizações governamentais e entidades sociais junto às camadas sociais mais desfavorecidas, marginalizadas e carentes, caracterizada pela ajuda momentânea, filantrópica e pontual (doações de alimentos e medicamentos, por exemplo).

Equidade: significa igualdade, simetria, retidão, imparcialidade, conformidade. Este conceito também revela o uso da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, usando a equivalência para se tornarem iguais. A equidade adapta a regra para um determinado caso específico, a fim de deixá-la mais justa. (SIGNIFICADO de Equidade. Disponível em: https://www.significados.com.br/equidade/>. Acesso em: 05 fev. 2018.)



Questão para reflexão

Baixe o modelo de avaliação de Walton no link indicado abaixo e faça uma avaliação de uma organização sobre qualidade de vida no trabalho.





Considerações Finais

- A QVT se caracteriza pelo conjunto de ações de uma empresa e dos indivíduos que a compõem e que visam a melhoria do bem estar dos colaboradores e do ambiente de trabalho.
- Diversos fatores influenciam na QVT. Esses fatores incluem: as relações interpessoais, o ambiente de trabalho, as condições de trabalho, a justiça interna, as recompensas, o cumprimento de leis, entre outros.
- Os modelos de análise de QVT são fundamentais para o diagnóstico e a compreensão do assunto nas organizações.
- Os programas de QVT incluem ações nas áreas social, organizacional, psicológica e biológica.



Referências

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Barueri, SP: Manole, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho – QVT : conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, **A. C. Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBAS, A. L. Gestão de pessoas para concursos. 2. ed. São Paulo: Alumnus, 2003. Gabarito



Assista a suas aulas



Aula 5 - Tema: Qualidade de Vida no Trabalho. Bloco I

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f-1d/0363aebdb23e9cc1e6025a6276f6c094>.



Aula 5 - Tema: Qualidade de Vida no Trabalho. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/pA-piv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/b0e-10f759f82cdc803becc1b85606c7c.



1. Sobre o conceito de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho é INCORRETO afirmar que:

- a) a)O tema QVT tem sido tratado amplamente e de forma confusa, com suas atividades independentes e não interligadas.
- b) É o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais.
- c) Influenciou as ações de marketing e aumentou a preocupação com a imagem corporativa e comunicação interna nas organizações.
- d) É indissociável ao prazer no trabalho.
- e) Deve ser visto apenas como resultado das pressões dos trabalhadores.



- 2. A escola socioeconômica é influenciada diretamente por Giddens, que descreve uma nova organização sociopolítica. Sobre essa escola, é COR-RETO afirmar que:
 - a) Descreve uma nova organização sociopolítica, que chama de terceira via, cujo objetivo deveria ser ajudar os cidadãos a abrir seu caminho por meio das mais importantes revoluções de nosso tempo.
 - b) Envolve uma dimensão específica do local no qual as relações de produção ocorrem.
 - c) Influenciou as políticas de gestão de pessoas, aumentando a valorização das pessoas e os investimentos em treinamentos
 - d) Fez com que as organizações incentivassem os colaboradores para ações de cultura, lazer e esporte.
 - e) Demonstrou o risco e o desafio como fatores de motivação e comprometimento.



3. Sobre a visão biopsicossocial, é INCORRETO afirmar que:

- a) O ser humano possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida.
- b) Os fatores psicossociais são fundamentais para a explicação da saúde e da doença da sociedade moderna.
- c) A dimensão social são os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade. O conflito pode ser benéfico para as partes.
- d) A dimensão biológica são as características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida.
- e) A dimensão psicológica diz respeito a seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia.



4. A visão contra hegemônica é caracterizada por:

- a) Ações de natureza compensatória.
- b) Possui um caráter paliativo.
- c) Possui um caráter preventivo.
- d) Os funcionários recebem algo em troca do desgaste físico e psicológico providos do trabalho.
- e) São exemplos dessa visão ações como ginástica laboral e palestras.



5. Sobre o conceito de variedade de habilidade na teoria de Walton, é COR-RETO afirmar que:

- a) Trata-se do quanto possui de liberdade para definir e aplicar a forma que realizará seu trabalho.
- b) Refere-se ao significado atribuído ao seu trabalho,
- c) É o quanto o trabalhador se identifica com suas trarefas e com o resultado do seu trabalho.
- d) É o quanto o trabalho permite que utilize suas diversas capacidades e habilidades.
- e) É o feedback constante que o trabalhador recebe de seu trabalho.



Gabarito

1. Resposta: E.

O interesse pela QVT nasceu devido a vários fatores sociais e econômicos.

2. Resposta: A.

A escola socioeconômica tem uma visão de desenvolver a sociedade por meio da evolução política e social. E tem uma visão social da saúde pública.

3. Resposta: C.

A dimensão social corresponde ao construto da sociedade em sua existência, com forte ênfase na cultura e nas condições sociais e econômicas da existência humana.

4. Resposta: C.

Essa visão tem como característica principal a prevenção, com ênfase na melhoria das condições de trabalho e ergonomia.

5. Resposta: D.

Quanto mais variedade de tarefas o trabalhador possui, maior a possibilidade de ele utilizar todo seu potencial.



Unidade 6

Estresse Ocupacional

Objetivos

- 1. Entender o conceito de estresse e suas características.
- 2. Compreender as fases do estresse e seus sintomas.
- 3. Conhecer os fatores geradores do estresse no ambiente de trabalho.



Introdução

O estresse tem sido classificado com um dos principais males da atualidade. O aumento de relatos de pessoas e pesquisas científicas atesta para a importância do tema para sociedade e para as organizações. O estresse em si é responsável por muitos afastamentos do trabalho, além daqueles que resultam de doenças diretamente relacionadas ao estresse como a depressão, doenças cardiovasculares, síndrome de burnout, doenças psicossomáticas, doenças gastrointestinais e muitas outras. A OMS – Organização Mundial da Saúde – considera que o estresse está entre as primeiras causas de afastamento nas organizações. Nesta aula, estudaremos os principais aspectos desse mal que atinge a milhões de pessoas no mundo. Discutiremos os modelos explicativos que

abordam desde seu início até quadros graves da doença. Também relacionaremos o estresse com o ambiente de trabalho, discutindo os fatores geradores do estresse nas organizações. O estresse é multideterminado, ou seja, possui fatores de origens diversas, que vão desde os fatores pessoais e diferenças individuais até fatores organizacionais, como a natureza das tarefas, a organização do trabalho, a comunicação e o impacto da liderança no ambiente organizacional. Outros fatores de ordem mais macro também influenciam no surgimento desse quadro: a economia, os problemas familiares e sociais. Vamos estudar e entender o estresse e seu impacto no mundo do trabalho.



1. Estresse Ocupacional

Muitos estudos demonstram a correlação do aparecimento/agravamento das doenças ocupacionais e fatores psicológicos. Algumas doenças são comumente associadas ao ambiente organizacional, como: estresse ocupacional; depressão e **Síndrome de Burnout**. Nesta aula, estudaremos o estresse ocupacional.

Para saber mais

Síndrome de *Burnout*: é uma doença decorrente do estresse crônico com algumas características particulares como o excesso de trabalho. Infelizmente, tem se popularizado bastante em nossos dias.

A palavra estresse (ou *stress*) tem origem latina e significa a aplicação de pressão ou força sobre determinado objeto ou sistema, levando-o a deformação ou destruição. Quando aplicamos esse conceito ao ser humano, temos que o estresse não é, necessariamente, uma patologia, mas uma condição natural de reação do organismo a situações novas ou de perigo, pois trata-se de um mecanismo de adaptação e sobrevivência.

Muitas vezes o termo estresse tem sido adotado de forma equivocada pelas pessoas como sinônimo de vários males, por exemplo, a ansiedade. Esta não pode ser confundida com o estresse. O estresse são perturbações que causam distúrbios, sejam estes agudos ou crônicos, e afetam o bem-estar das pessoas. O estresse pode surgir em



função de estímulos físicos ou emocionais (ALBERT; URURAHY, 1996 apud FIORELLI, 2004). A **ansiedade** é um sentimento de apreensão pela antecipação de um perigo, interno ou externo. Seu objeto é indefinido, é uma emoção normal, presente no cotidiano, necessária para concentração, vigilância e uma série de comportamentos do cotidiano (FIORELLI, 2004).

Para saber mais

Muitos transtornos de ansiedade estão ligados ao estresse como pode ser o caso de Síndrome do Pânico, Distúrbio de Ansiedade Generalizada, Fobia Simples, Fobia Social ou Transtorno Obsessivo-Compulsivo. As questões que geram estresse são provenientes do dia a dia, sendo também necessárias, como veremos adiante. A perturbação torna-se indesejada quando o indivíduo já não reage adequadamente e isso não contribui para seu bem-estar, pois, em lugar de estimular a pessoa para seu desenvolvimento e melhor qualidade de vida, esse distúrbio desencadeia reações (comportamentais, físicas e emocionais) que são percebidas como indesejáveis, crônicas ou agudas, acompanhadas de efeitos negativos no organismo (FIORELLI, 2004).

A **SGA** (Síndrome Geral de Adaptação), descrita por Hans Seley, pode ser descrita como um conjunto de reações inespecíficas do organismo quando exposto a um estímulo percebido como ameaçador ao equilíbrio do



organismo. A SGA é descrita em três fases distintas: reação de alarme, fase de resistência e fase de exaustão. Para que haja a "doença" estresse, é necessário que o indivíduo passe por todas as fases. Mais tarde, Lipp (2001) também desenvolveu seu modelo de fases, chamando-o de modelo quadrifásico do estresse. Ela inclui mais uma fase antes da final. Veremos, a seguir, como se desenvolve cada fase:

2.1 Modelo Quadrifásico do Stress

2.1.1 Primeira Fase - Fase do Alerta

Ocorre quando o organismo entra em contato como os fatores estressores e se prepara para reagir, seja fugindo ou enfrentando

a situação. Nesta etapa, o essencial é a preservação da vida. É o momento chamado de shock e contra-shock. O shock é o momento que o organismo emite suas reações fisiológicas para garantir a homeostase (um exemplo disso é o aumento da pressão arterial). No momento seguinte, o contra-shock, caracterizado pela regressão das reações desencadeadas (continuando o exemplo anterior, a pressão arterial diminui quando passa a fase crítica). Mas, se os fatores estressores continuarem, o organismo manterá ao máximo as reações (a pressão arterial continuará alta). Os sintomas presentes nesta fase se referem ao preparo do corpo e da mente para a preservação da própria vida.





Faça uma avaliação do seu nível de estresse acessando o link a seguir.

IPCS. Avaliação de stress em adultos. 2017. Disponível em: http://www.estresse.com.br/auto_avaliacao-online/avaliacao-de-stress--em-adultos/#more-452>. Acesso em: 10 out. 2017.

2.1.2 Segunda Fase - Fase da Resistência

Se os estressores continuarem presentes, o organismo continuará a reagir à ameaça. O organismo tenta uma adaptação devido à sua tendência a procurar a homeostase interna. Instala-se a **fase de resistência**, na qual as reações são opostas àquelas que surgem na primeira fase, e muitos dos

sintomas iniciais desaparecem, dando lugar a uma sensação de desgaste e cansaço. Poderá ainda haver falha nos mecanismos de defesa, desencadeando a próxima fase.

2.1.3 Terceira Fase - **Fase da Quase-Exaus- tão**

A terceira fase, chamada de **fase de quase- -exaustão**, se caracteriza por um enfraquecimento da pessoa, pois esta não está mais
conseguindo se adaptar ou resistir aos estressores. Nesta fase, as doenças começam
a surgir, porém não tão graves quanto na
próxima fase. A pessoa ainda consegue trabalhar e atuar na sociedade de certa forma,
mas dá sinais claros de que não está bem.



2.1.4 Quart Fase - Fase da Exaustão

Nesta última fase, **fase da exaustão**, a pessoa já está doente. Ela não consegue mais lidar com os estressores. O organismo se exaure, se esgota e as doenças correlacionadas ao estresse começam a aparecer (LIPP, 2001).

Também podemos entender o estresse em duas dimensões: processo e estado. Como processo, o estresse é a tensão gerada diante de uma situação de desafio por ameaça ou necessidade de conquista, mas como resultado ele pode ser positivo, como resultado dessa tensão. (FRANÇA e RODRIGUES, 2009). Para Robbins (2005), o estresse é uma condição na qual o indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a algo que deseja

e o resultado seja importante para ele, portanto, o estresse está associado aos limites e demandas. Limites que impedem que façamos o que queremos e as demandas das coisas que queremos. Por isso, podemos dizer que o estresse é o mesmo tempo positivo e negativo para as pessoas. Veremos isso mais adiante.

O estresse está associado a várias outras doenças, tais como: somatizações (doenças físicas com forte carga emocional); fadiga (desgaste extremo físico e/ou mental); depressão; Síndrome do pânico e Síndrome de Burnout (FRANÇA e RODRIGUES, 2009).



3. Sintomas do Estresse

O estresse, muitas vezes, é de difícil diagnóstico, pois apresenta sintomas difusos e múltiplos. Chiavenato (2004) e Lipp (2001) apresentam alguns desses sintomas e sinais do estresse nos indivíduos:

- O estresse provoca alterações nos sistemas nervoso, endócrino e imunitário;
- Pode disparar reações e doenças psicossomáticas;
- Ansiedade;
- Angústia;
- Dores musculares e dores de cabeça;
- Pressão alta;

- Insônia;
- Dificuldade de memória e de concentração;
- Irritabilidade;
- Tensão:
- Não consegue relaxar;
- Cansaço excessivo;
- Mudanças alimentares;
- Pessimismo exagerado;
- Vontade de fugir de tudo;
- Receio de se expor;
- Pensamentos ruminativos;
- Abuso de drogas (em alguns casos);
- Comprometimento das relações in-



terpessoais.

Do ponto de vista profissional, pode ocasionar:

- Acidentes;
- Influência na qualidade e quantidade de trabalho;
- Aumento do absenteísmo e rotatividade;
- Insatisfação com o trabalho;
- Predisposição a queixas, reclamações e greves.

4. Tipos de Estresse

Para França e Rodrigues (2009), a maneira como as pessoas respondem aos estímu-

los estressores pode ser positiva (chamado de *eustress*), quando há uma boa reação, ou negativa (distress), quando não há uma adaptação adequada.

No eustress há um equilíbrio entre o esforço direcionado para a ação, seus custos energéticos, o tempo e os resultados. Seria o "stress positivo". Ele leva a consequências como: tensão para a competitividade, revigoramento, engajamento nas atividades, atitude empreendedora, proatividade. Traz também uma sensação de bem-estar e satisfação.

No distress existe uma tensão e um rompimento do equilíbrio homeostático do organismo, seja pelo excesso ou falta de esforço que é incoerente com o tempo, resultados e satisfação do indivíduo. Ele gera consequências como: doenças, sobrecarga pessoal e profissional, desgaste físico, fadiga, desorganização pessoal e pode disparar comportamentos inadequados tanto na vida



pessoal quanto profissional. Nesse sentido, tanto a monotonia das tarefas (baixo esforço) quanto a sobrecarga (excesso de esforço) é prejudicial à saúde do trabalhador (FRANÇA e RODRIGUES, 2009).



Consulte o texto indicado no link e saiba se o estresse está prejudicando seu desempenho no trabalho.

O GLOBO. Saiba se o estresse está prejudicando seu desempenho no trabalho. 2013. Disponível em: https://oglobo.globo.com/eco-nomia/emprego/saiba-se-estresse-esta--prejudicando-seu-desempenho-no-traba-lho-10646234. Acesso em: 10 out. 2017.

5. Estresse no Trabalho

Para Chiavaneto (2004), o estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa, decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. Trata-se de uma condição dinâmica com a qual o indivíduo é confrontado, seja por uma oportunidade, exigência ou restrição com relação a algo que precisa ou deseja, sendo percebido como algo importante, mas, ao mesmo tempo, incerto. O estresse aparece associado aos limites e às demandas. Os limites impedem que a pessoa consiga o que quer e as demandas se referem à perda de alguma coisa desejada. Existem duas condições para que o estresse potencial se torne real. Primeiro, precisa haver in-



certeza em relação ao resultado, e este deve ser importante. O estresse aparecerá quando há incerteza ou dúvida na situação presente (ROBBINS, 2005).



Veja no texto acessado pelo link dicas simples para combater o estresse no ambiente de trabalho.

MATTA, Villela da. Saiba como Combater o Estresse no Trabalho – Infográfico. 2012. Disponível em: https://www.sbcoaching.com.br/blog/qualidade-de-vida/estresse-trabalho--combater/>. Acesso em: 10 out. 2017.

6. Fatores Geradores do Estresse no Ambiente de Trabalho

O estresse pode ter diferentes origens potenciais: ambiental, organizacional e individual (ROBBINS, 2005). Também podem ser classificadas quatro categorias e áreas para as causas do estresse no trabalho: tarefas, normas, processos e relações interpessoais (FIORELLI, 2004). O fator estressor é uma condição ou situação que requer adaptação dos funcionários. Veremos agora os principais fatores estressores.

6.1 Fatores Ambientais

Incertezas econômica, política e tecnológica. Esses fatores estão ligados ao cenário



macro no qual o indivíduo e a organização estão inseridos (ROBBINS, 2005).

6.2 Fatores Organizacionais:

Demandas das tarefas: esses fatores incluem a competência técnica, a carga psíquica do trabalho e outros relativos ao próprio trabalho.

A competência técnica é fundamental para que o profissional exerça suas atividades com satisfação, quanto mais ele percebe que não consegue fazer bem o seu trabalho (seja por falta de capacitação ou atualização profissional), mais aumenta sua insegurança e o sentimento de dependência em relação a colegas, supervisores e fornecedores. Muitas vezes a causa do estresse está ligada

à falta de treinamento adequado (FIORELLI, 2004).

A carga psíquica do trabalho pode também ser um estressor. A subcarga é tão perigosa quanto a sobrecarga de trabalho psíquico. O trabalhador que subemprega suas aptidões psíquicas e psicomotoras na execução do trabalho, pode ocasionar uma retenção pulsional, que Dejours chama de carga psíquica do trabalho. O trabalho pode ser equilibrante ou fatigante. No trabalho fatigante a energia pulsional não acha descarga no exercício do trabalho e se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. No trabalho equilibrante, o trabalho é livremente escolhido ou livremente organizado e oferece vias de descarga mais adaptadas às necessidades



do sujeito. Dejours coloca a questão da seguinte forma:



O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à livre atividade. O bem-estar, em matéria de carga psíquica, não advém da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela. Em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho. (Dejours, 2009, p. 89)

Para saber mais

Cristophe Dejours é um psiquiatra francês, considerado o pai da psicodinâmica do trabalho. Sua obra é extensa e abrange clássicos como: "A Loucura do Trabalho", "O Fator Humano" e "Trabalho Vivo".

Fatores relacionados ao trabalho: As características do trabalho em si também podem contribuir, tais como: o desequilíbrio entre a capacidade física de produção e a quantidade exigida. A pes-



soa torna-se ansiosa para cumprir a meta. A inadequação entre o perfil do profissional e as exigências da tarefa, e o ambiente de trabalho em si, com a presença de agentes nocivos no local da tarefa, por exemplo: excesso de ruído, temperaturas elevadas, gases, poeiras e outros (FIORELLI, 2004).

Demandas dos papéis: relaciona-se a pressão sofrida por uma pessoa em função do seu papel profissional. O conflito de papéis diferentes cria expectativas e ansiedade que podem ser difíceis de articular e lidar. Essa ambiguidade é um fator gerador de estresse.

Demandas das relações interpessoais: estão relacionadas às pressões exercidas por outros funcionários. Os conflitos são um dos principais estressores organizacionais. Fiorelli (2004) aponta alguns fatores que contribuem para os conflitos organizacionais:

- Inexistência ou insuficiência de treinamento para lidar com clientes e colegas de trabalho ansiosos, agressivos ou mal-educados.
- Falta de treinamento em expressão verbal.
- Liderança deficiente para coordenar, treinar e orientar os funcionários.
- Falta de informação sobre os papéis, responsabilidades e natureza das atividades dos colegas de trabalho, levando a erros e conflitos.

A estrutura organizacional: A maneira



como a organização é organizada, seus níveis hierárquicos, as regras e normas podem ser fatores geradores de estresse. As normas incluem as instruções, políticas, regulamentos, diretrizes da organização. As normas influenciam em duas questões principais: a congruência entre os diferentes conteúdo E as mensagens podem ser paradoxais, ou seja, exigir certo grau de desempenho e não dar a amplitude decisória compatível com essa exigência.

A liderança organizacional pode também influenciar no estresse. Alguns dirigentes podem imputar um estilo de gerenciamento baseado na coerção, no medo e na ansiedade. Estabelecem uma cultura de cobranças irreais para o desempenho em curto prazo, impondo controles rígidos, e punem os co-

laboradores que não correspondem a essas expectativas (ROBBINS, 2005).

O **estágio de vida da organização** cria diferentes problemas e pressões sobre as pessoas. Empresas iniciantes geram incertezas e excitação, já empresas em declínio podem gerar medo.

6.3 Fatores Individuais:

A vida pessoal dos funcionários também podem ser geradores de estresse. As situações familiares como dificuldades no casamento e problemas com filhos são exemplos de como a vida familiar pode ser estressora. A situação econômica enfrentada pelo funcionário também é um estressor importante, a falta de recursos podem gerar muitos



conflitos e necessidades. A personalidade do próprio indivíduo pode agravar a forma com que lida com o estresse.

6.4 Diferenças Individuais:

Algumas pessoas são capazes de lidar melhor com os estressores que outras. Suas características pessoais influenciam diretamente nesse fator. Robbins (2005) classifica cinco variáveis que podem influenciar nessa condição: percepção, experiência de trabalho, apoio social, confiança no centro de controle interno, autoeficácia e hostilidade. Veremos agora um pouco de cada.

A nossa *percepção* funciona como um moderador do que absorvermos no dia a dia. Na verdade, percebemos o mundo a nossa

maneira, um fator que pode ser gerador de estresse para alguns não o será para outros. As pessoas que possuem mais experiência no trabalho tendem a resistir melhor aos estressores, pois acabem desenvolvendo mecanismos para enfrentar o estresse. O apoio social (relação amigável com colegas e chefia) pode amenizar o impacto do estresse, pois ele serve como um paliativo, minimizando os efeitos negativos do estresse. As pessoas que possuem um centro de controle interno (acreditam que podem agir sobre a realidade e que isso depende mais deles do que da situação) percebem seu trabalho menos estressantes do que aqueles que acham que as condições externas definem seu destino. A autoeficácia (convicção que a pessoa é capaz de realizar uma tarefa) é



outro fator, pois pessoas que acreditam que conseguem lidar com o trabalho tendem a ser menos estressados e resistem melhor à pressão. A *hostilidade* aumenta significativamente o estresse, pois as pessoas com esse perfil tendem a descontar sua raiva nas outras pessoas, aumentando os conflitos e desconfiança com os outros (ROBBINS, 2005).



Glossário

SGA Síndrome Geral de Adaptação: estudo realizado em 1936 por Hans Selye. Ele submeteu cobaias a estímulos estressores e observou um padrão específico na resposta comportamental e física dos animais (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013).

Pensamentos ruminativos: é um mecanismo psicológico que faz com que o indivíduo fique lembrando e pensando a mesma coisa de forma obsessiva. Eles invadem a mente e ficam lá por horas.

Absenteísmo: trata-se da ausência dos empregados na organização, que pode ser frequente ou esporádica, e também inclui atrasos ou não cumprimento da carga horária total semanal. O absenteísmo está ligado diretamente às questões organizacionais como o estresse.



Questão para reflexão

Acesse a avaliação de sintomas do estresse em empresas no link indicado e faça a avaliação pensando em uma organização que conhece.

IPCS. Stress nas empresas. Disponível em: http://www.estresse.com.br/auto_avaliacao-online/stress-nas-em-presas/>. Acesso em: 11 dez. 2017.





Considerações Finais

- Muitos estudos correlacionam o aparecimento de doenças ocupacionais com fatores psicológicos. O estresse é um dos principais problemas que as organizações enfrentam hoje em dia.
- O estresse pode ser positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*). O estresse positivo faz com que as pessoas aumentem seu desempenho e realizações, já o estresse negativo é prejudicial ao bem-estar das pessoas.
- O modelo de fases do estresse explica claramente como ele se desenvolve e seus sintomas. Entender as suas fases ajuda no diagnóstico desse mal e sua prevenção.
- Os fatores geradores de estresse no ambiente organizacional são variados. Compreender como o trabalho pode ser uma fonte de sofrimento para os funcionários também pode colaborar para ações preventivas.



Referências

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Barueri, SP: Manole, 2004.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho – QVT : conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 2009.

LIPP, M. N.; MALAGRIS, L. N. O Stress Emocional e seu Tratamento. São Paulo: Artes Médicas, 2001.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTAL EDUCAÇÃO. Síndrome da Adaptação Geral (SAG). Disponível em: https://www.portale-ducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/sindrome-da-adaptacao-geral-sag/28257. Acesso em: 10 out. 2017.



Assista a suas aulas



Aula 6 - Tema: Estresse Ocupacional. Bloco I



Aula 6 - Tema: Estresse Ocupacional. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
f295368ee2c6c3c6771c5dfabdbf22b5>.



1. Sobre o conceito estresse é INCORRETO afirmar que:

- a) A palavra estresse (ou stress) tem origem latina e significa a aplicação de pressão ou força sobre determinado objeto ou sistema.
- b) Trata-se de um mecanismo de adaptação e sobrevivência.
- c) Trata-se de perturbações que causam distúrbios, sejam estes agudos ou crônicos, e afetam o bem-estar das pessoas.
- d) Pode surgir em função de estímulos físicos ou emocionais.
- e) É um sentimento de apreensão pela antecipação de um perigo, interno ou externo.



- 2. O Modelo Quadrifásico do Stress expõe quatro fases distintas. A fase caracterizada por "organismo entra em contato como os fatores estressores e se prepara para reagir, seja fugindo ou enfrentando a situação. Nessa etapa, o essencial é a preservação da vida".
 - a) Fase de alerta.
 - b) Fase de resistência.
 - c) Fase de quase-exaustação.
 - d) Fase de exaustação
 - e) Fase de crescimento



3. O estresse positivo é caracterizado pelas reações de competitividade, revigoramento, engajamento nas atividades, atitude empreendedora e proatividade. Esse tipo de estresse é chamado de:

- a) Eustress.
- b) Distress.
- c) Nostress.
- d) Beestress.
- e) Destress.



4. Os fatores geradores de estresse no ambiente de trabalho são variados. O fator estrutura organizacional diz repeito a:

- a) Pressão sofrida por uma pessoa em função do seu papel profissional.
- b) Estilo de gerenciamento baseado na coerção, no medo, na ansiedade.
- c) Maneira como a organização é organizada, seus níveis hierárquicos, as regras e normas.
- d) Pressões exercidas por outros funcionários.
- e) Convicção que a pessoa é capaz de realizar uma tarefa.



5. Sobre as diferenças individuais para lidar com o estresse é INCORRETO afirmar que:

- a) Algumas pessoas são capazes de lidar melhor com os estressores que outras.
- b) Sua características pessoais influenciam diretamente nesse fator.
- c) Um fator que pode ser gerador de estresse para alguns não serão para outros.
- d) As pessoas que possuem menor *experiência no trabalho* tendem a resistir melhor aos estressores.
- e) A hostilidade aumenta significativamente o estresse.



Gabarito

1. Resposta: E.

Esse conceito é o de ansiedade e não do estresse.

2. Resposta: A.

A fase de alerta é a primeira fase. É o momento em que o organismo emite suas reações fisiológicas para garantir a homeostase.

3. Resposta: A.

No eustress há um equilíbrio entre o esforço direcionado para a ação, seus custos energéticos, o tempo e os resultados. Seria o stress positivo.

4. Resposta: C.

É a maneira como a organização é organizada, seus níveis hierárquicos, as regras e normas, incluem as instruções, políticas, regulamentos e diretrizes da organização.

5. Resposta: D.

As pessoas que possuem mais experiência no trabalho tendem a resistir melhor ao estressores, pois acabem desenvolvendo mecanismos para enfrentar o estresse.



Unidade 7

Responsabilidade Social

Objetivos

- 1. Compreender os conceitos de responsabilidade social e ambiental.
- 2. Entender como uma empresa pode ser sustentável.
- 3. Conhecer o processo histórico da construção do conceito de responsabilidade social.
- 4. Conhecer os principais desafios da responsabilidade social no momento.



Introdução

O tema responsabilidade social tem ganhado destaque na mídia e na academia nas últimas décadas. A ebulição das condições sociais e econômicas, que formam o pano de fundo desse movimento, levou a um conjunto de situações que ajudaram o surgimento e amadurecimento da responsabilidade social. A responsabilidade social empresarial surge em um momento no qual as organizações são cobradas para terem uma nova postura perante o mundo que as rodeia.

A responsabilidade social empresarial se define como uma relação ética e transparente com todos os *stakeholders*. Ela representa um novo estágio nos modelos de gestão das empresas. O conceito pode ser compreendido em dois níveis: o interno, relacionado

ao público interno (funcionários) e o externo, que são as consequências das ações da empresa sobre o meio ambiente, parceiros de negócios, comunidade e mercado. Nessa visão, a empresa não tem somente como objetivo o lucro, mas também trazer benefícios para os funcionários e a comunidade.

Abordaremos também a evolução do conceito de responsabilidade social. O conceito, ainda em evolução, busca hoje uma abordagem mais ampla, que vai além da lógica econômica, incluindo as questões sociais e ambientais. No Brasil, o primeiro esforço para a implantação da cultura da responsabilidade social empresarial aconteceu a partir da década de 1980 e na década de 1990 surgiram ações mais concretas nessa direção.



1. Responsabilidade Social Empresarial

O tema de responsabilidade social é um dos principais do mundo corporativo atualmente. Muito se fala nas responsabilidades das organizações perante seus funcionários, acionistas, clientes, enfim, todos os stakeholders tomados no sentido mais geral possível do termo, o que englobaria, no limite, a sociedade como um todo e até o mundo (ASHLEY, 2005). Outra questão é que, devido às condições atuais da sociedade com seus problemas sociais e ambientais: desemprego, exclusão, poluição, exaustão de recursos naturais e a dificuldade dos governos de solucioná-los (individual e coletivamente), a sociedade está passando por uma mudança

significativa e intensa, diferente do ocorrido nos séculos passados. O aumento da pressão social por organizações que ajam com responsabilidade em todo seu processo é cada vez maior, sendo obrigadas a adotarem um comportamento ético e responsável cada vez maior.

Para saber mais

Exclusão social é uma situação decorrente da desigualdade social e da excessiva concentração da renda de uma sociedade nas mãos de poucas pessoas.



As organizações estão se conscientizando que é necessário considerar os interesses de todos os envolvidos em seus processos, principalmente a sociedade como um todo. Com isso, a própria noção de sucesso empresarial está sendo questionada, o sucesso financeiro da organização já não é mais o único a ser levado em conta, também deve--se considerar como suas ações impactam nos aspectos sociais e ambientais, dando uma perspectiva maior, na qual está inserida a questão do desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social é entendida em sua visão estratégica, na medida em que pode contribuir para uma maior competitividade para a empresa, pois proporciona um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, assim como uma imagem insti-

tucional positiva da organização perante à sociedade (COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002).

A responsabilidade social empresarial surge em um momento único do desenvolvimento do próprio capitalismo. Com o enxugamento do estado e das políticas do Estado de bem-estar social (Welfare State). Nesse modelo, o estado é o agente da promoção social e organizador da economia, regulamentando toda vida social e sendo o provedor dos benefícios aos cidadãos, seja na área saúde, educação, segurança pública e outras. Vemos um constante movimento para que o estado deixe essas funções cada vez mais para a sociedade e iniciativa privada. Por outro lado, as empresas começaram a perceber que para serem mais competitivas,



precisam ir além das relações comerciais tradicionais, nas quais seu objetivo final é o lucro pelo lucro. Era preciso uma nova abordagem, além de seduzir o consumidor, também precisavam demonstrar que seus produtos e serviços ofereciam mais vantagens do que desvantagens, chamando isso de vantagem competitiva. Esse processo de exigência do consumidor e das demandas que foram sendo colocadas pela sociedade fez com que as empresas adotassem novas posturas. A questão da emissão de poluentes pelos automóveis, por exemplo, fez com que as empresas buscassem alternativas para a questão. Outro fator para emersão desse cenário é que a sociedade está chegando ao limite do uso dos recursos desse planeta, que é gerado pelo nosso estilo de

vida consumista. .Estamos imersos em várias crises, incluindo uma ampla crise social (RICO, 2010).

Para saber mais

Welfare State é o "Estado assistencial" que garante padrões mínimos de educação, saúde, habitação, renda e seguridade social a todos os cidadãos.

O paradigma representado pela responsabilidade social empresarial é um novo estágio de gestão empresarial, pois consideram estratégias, processos e políticas que resultam em uma relação socialmente responsável das empresas em todas as suas ações, isso implica criar condições para que poten-



cializem os impactos positivos e minimizem os custos sociais e ambientais.

Um negócio responsável e sustentável é:



(...) a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade. (INSTITUTO ETHOS, 2013, p. 47)

Assim, para pontuarmos a responsabilidade social, podemos dizer que ela envolve uma série de práticas que se caracterizam por:

- Buscar o desenvolvimento dos negócios de forma sustentável, tanto do ponto de vista econômico, quanto social e ambiental.
- Tem caráter voluntário, ou seja, as empresas buscam espontaneamente essas práticas.



Obviamente com interesses próprios, porém não de forma obrigatória.

- Essas práticas são voltadas para todas as partes interessadas (stakeholders).
- Tem como foco a dimensão ética nas relações com esses públicos, assim como a preocupação com o impacto de suas ações na sociedade e meio ambiente (CONFEDERAÇÃO NACIO-NAL DA INDÚSTRIA, 2006).



Como avaliar se uma empresa é socialmente responsável? Baixe um guia da ABRAPP no link apresentado com os princípios da Responsabilidade Social Empresarial em ABRAPP.

ABRAPP. **Princípios Básicos de Responsabilida- de Social**. 2017. Disponível em: http://www.abrapp.org.br/Documentos%20Pblicos/
Responsabilidade_Social.pdf>. Acesso em: 24 out. 2017.

2. A Empresa Sustentável

Como podemos definir uma empresa sustentável? Como a empresa pode ser gerida para essa direção?





Conheça um estudo da Universidade de Harvard sobre empresas sustentáveis e como elas podem ser lucrativas no link apresentado.

ABRAHÃO, Jorge. **Afinal, empresa sustentável dá lucro**?. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/cedoc/afinal-empresa-sustentavel-da-lucro/#.We9IFNenHIU>. Acesso em: 24 out. 2017.

Existem algumas condições e passos para que uma empresa seja realmente sustentável, a primeira condição é que continuem sendo rentáveis e dessa forma sobrevivam. Uma estratégia que não consiga sustentar a sobrevivência da organização está sujeita ao fracasso, precisam ser economicamen-

te responsáveis, zelando por sua eficiência, produtividade e rentabilidade.

Para conseguir isso, porém, não o fazem sozinhas, as organizações dependem de uma série de interações com a sociedade, governos e, principalmente, pessoas. Para viabilizar essas interações, as organizações estabelecem relações contratuais que as obrigam a cumprir suas obrigações sob determinadas condições e essas relações são regidas por leis. As organizações precisam ser legalmente responsáveis. No entanto, as leis não conseguem estabelecer regras e padrões para todas as interações que ocorrem diariamente em seus detalhes, sejam com os funcionários, clientes ou concorrentes. Dessa forma, o que conta não é somente o controle externo das leis, mas sim



a liberdade e responsabilidade a partir dos seus valores e convicções éticas. As ações responsáveis e sustentáveis precisam estar alinhadas aos princípios éticos universais.

Algumas organizações vão além da responsabilidade econômica, social e ambiental. Elas estabelecem critérios de relacionamento ou desenvolvem programas que visam disseminar práticas empresariais sustentáveis em escala mais ampla, disseminando práticas sustentáveis junto a fornecedores, comunidade e parceiros, influenciando suas gestões. Há ainda as empresas que fazem investimentos de caráter social com apoio a causas sociais, como meio-ambiente e combate ao trabalho infantil. Essas empresas são chamadas de co-responsáveis pelo todo, ou seja, empresas que buscam

a sustentabilidade mediante ações que ultrapassam a esfera de influência direta de seus negócios. Empresas sustentáveis são economicamente responsáveis, legalmente responsáveis, social e ambientalmente responsáveis, e também co-responsáveis pelo todo (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2006)

3. A Evolução do Conceito de Responsabilidade Corporativa

Nos últimos 30 anos, o tema responsabilidade social corporativa vem sendo estudado por vários autores (como Friedman, Leavitt e Davis). A corrente que é contrária, baseia-se nos conceitos do direito da propriedade (de Friedman) e na função institucional (de



Leavitt), argumentando que os acionistas não tem o direito de fazer nada que seja divergente da sua principal função que é maximização dos lucros, dentro dos limites da lei. Assim, agir de forma diferente fere suas obrigações morais, legais e institucionais. Também argumentam que o gestor não tem esse poder.

A corrente a favor é enquadrada em duas linhas básicas: ética e instrumental. A ética deriva dos princípios religiosos e das normas sociais, ditando que as empresas e as pessoas deveriam se comportar de forma socialmente responsável e moralmente correta. Do ponto de vista instrumental, consideram que existe uma correlação direta entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da organização,

justificando uma ação proativa da organização. Impulsionadas por questões como: o aumento da consciência de questões culturais, ambientais e de gênero; a capacidade de antecipação, evitando ações restritivas e punitivas; e a ideia que a diferenciação de que seus produtos poderiam possuir um diferencial competitivo frente a competidores que agem de forma menos responsáveis socialmente.

Hoje se busca uma abordagem mais ampla, na qual a responsabilidade social corporativa tende a ser considerada uma atividade além da lógica financeira, sendo que os negócios devem acontecer e ser entendidos dentro de um todo, no qual as empresas são obrigadas a cumprir suas responsabilidades sociais e morais antes de maximizar seus lu-



cros, sendo um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais. Nesse sentido, surgem os conceitos de desempenho social dos stakeholders e de sistema empreendedor justo, no qual os benefícios e as responsabilidades são distribuídos com justiça entre os stakeholders.

O modelo de Logsdon e Yuthas (1999 apud ASHLEY, 2005) relaciona os estágios de desenvolvimento moral da organização, o desempenho social corporativo e a orientação da organização para os públicos com os quais atua. Esse modelo relaciona como os fatores individuais dos seus dirigentes (desenvolvimento moral e características pessoais) e os fatores ambientais (expectativas sociais, normas da indústria e comunidade

local de negócios, leis e regulamentações) influenciam no desenvolvimento moral da organização. Esses fatores afetam as expectativas da alta direção (nível desejado de desenvolvimento moral da organização) e, por sua vez, influenciam os processos organizacionais (formulações de estratégias, distribuições de recursos e poder, socialização e os sistemas de recompensa). Esses fatores levariam a três níveis diferentes de desempenho moral organizacional, que podem ser utilizadas ao se lidar com a responsabilidade social corporativa – pré-convencional, convencional e pós-convencional (ASHLEY, 2005).

Na ênfase pré-convencional, o foco é apenas no próprio indivíduo. As outras pessoas são apenas um meio para conseguir os be-



nefícios, o foco é o autoengrandecimento. Na convencional, o foco é atender estritamente o que a lei exige. Na ênfase de responsabilidade pós-convencional o foco são as obrigações positivas, internalizando-se o respeito pelos outros e o dever de promover o bem-estar do todo (ASHLEY, 2005).

Para Enderle e Tavis (1997 apud ASHLEY, 2005) existem três níveis de desafios éticos que a organização está sujeita: o primeiro nível é atender os requisitos éticos mínimos para o cumprimento da lei e da moral. O segundo nível diz respeito às obrigações consideradas além do nível ético mínimo, tais como a relação com a comunidade, sustentabilidade e outras, e o terceiro nível acontece quando a organização incorpora os ideais éticos em suas práticas. Cada or-

ganização pode ser analisada dentro desses três níveis, relacionando com as dimensões das responsabilidades corporativas: social, econômica e ambiental.

No Brasil, os primeiros esforços para a implantação da cultura da responsabilidade social empresarial acontecem a partir da década de 1980, com o surgimento da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), com o objetivo de divulgar essas práticas. Somente na década de 1990 é que o conceito de responsabilidade social começa a ser divulgado mais amplamente no mundo corporativo. Podemos destacar alguns fatos que contribuíram para isso:

Em 1992, a FGV - Fundação Getúlio Vargas de São Paulo cria o Centro de Estudos



de Ética nos Negócios (CENE). Em 1995, é fundado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), com foco no Investimento Social Privado, com objetivo de coordenar os esforços das empresas e gerar intercâmbio de experiências e conhecimento. Já, em 1996, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), inicia campanhas para difundir o Balanço Social, que visa uma maior transparência de seus resultados nos planos econômico, social e ambiental. No ano de 1997, cria-se o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), uma coalizão de grandes grupos empresariais do Brasil, associada ao Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, O Instituto Ethos (já citado anteriormente) é fundado em 1998. Em 2000, o Serviço Social da Indústria (SESI) define como sua missão con-

tribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, com vistas à melhoria da qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2006).

Link



O CEBDS é um conselho de empresas em prol da sustentabilidade. Ele faz publicações gratuitas sobre o tema sustentabilidade. Uma delas é o "Guia do CEO para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável". Baixe esse e-book no link apresentado.

CEBDS. Guia do CEO para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: http://cebds.org/publicacoes/guia-do-ceo-para-os-objetivos-de-desenvolvimento-susten-tavel/#.We9DAdenHIV>. Acesso em: 24 out. 2017



4. Tendências e Desafios para a Responsabilidade Social nos Negócios

Ashley (2005) destaca três grandes tendências e desafios da responsabilidade social para as próximas décadas:

1 - Avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho das empresas deve ser balanceada e usar como referência a orientação a partir do diálogo social com *stake-holders*. O padrão adotado deve seguir o proposto pelo Institute of Ethical and Social Accountability. Essa avaliação deve atingir resultados nos três grandes aspectos: ambiental (responsabilidade ambiental); econômico (responsabilidade societária, financeira, comercial e fiscal) e social (ação social

da empresa e responsabilidade trabalhista/ previdenciária).

2 – A responsabilidade social empresarial deve ir além da própria organização. A organização deve deixar de ser o centro desse debate e passar a adotar novas premissas que envolvam a responsabilidade social de todos os envolvidos, resgatando a importância do núcleo familiar e da comunidade local. Também se deve considerar o poder de compra e consumo dos indivíduos, das organizações privadas e públicas, a fim de criar um mercado no qual as empresas concebem seus produtos de forma responsável e formar profissionais com consciência social.

3 - As empresas devem zelar pela transparência organizacional. Por meio da



construção de relações de confiança entre pessoas e organizações. Devem reger suas ações por normas de conduta. Incentivar e adotar parcerias que agreguem valor mútuo e tomar decisões considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.

Para saber mais

Parceiros tem sido uma palavra crescente entre os temas de administração, pois cada vez mais as empresas que conseguem estabelecer parcerias duradouras e estratégicas ganham espaço no mercado, sejam elas grandes, para se fortalecerem no mercado, ou pequenas, para adquirir espaço no mercado.



Glossário

Negócios sustentáveis ou Ecomercado: é a incorporação de forma integrada dos aspectos sociais, econômicos e ambientais na qual suas atividades caracterizam-se como instrumentais necessários para implantação e efetivação do desenvolvimento sustentável.

(Fonte: MMA. Ecomercados e Negócios Sustentáveis. Disponível em: http://www.mma.gov.br/governanca-ambiental/economia-verde/ecomercados-e-negócios-sustentáveis>. Acesso em: 24 out. 2017.)

Voluntariado: o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos.

(Fonte: VOLUNTÁRIOS. O que é voluntariado?. Disponível em: http://www.voluntarios.com.br/oque_e_voluntariado.htm>. Acesso em: 24 out. 2017.)

Direito de propriedade: é um conceito jurídico que define que o proprietário tem a faculdade de usar, gozar e dispor da coisa, e o direito de reavê-la do poder de quem quer que injustamente a possua ou detenha. (Fonte: NORMAS LEGAIS. Propriedade. Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/guia/propriedade.htm>. Acesso em: 24 out. 2017.)



Questão para reflexão

Conheça as práticas de uma das maiores empresas do Brasil sobre responsabilidade social: a Gerdau. Faça uma reflexão de como essas práticas podem ser adotadas em uma empresa que você conhece. GERDAU. **Responsabilidade social**. Disponível em: https://www.gerdau.com/pt/gerdau-mediacenter/Documents/perfil-responsabilidade-social-gerdau.pdf. Acesso em: 10 dez. 2017.







Considerações Finais

- A responsabilidade social é um dos principais temas do mundo corporativo atualmente. As pressões da sociedade e as condições sócio-históricas levaram as empresas a adotarem novas formas de atuação.
- A sustentabilidade vai além da questão ambiental, ela envolve os aspectos econômico, social e ambiental.
- As organizações devem considerar os impactos que suas ações geram sobre o entorno e a sociedade em que está inserida. Deve-se pensar no todo e não somente em sua cadeia produtiva e comercial.
- A responsabilidade social está ainda em um estado nascente. Muitas empresas ainda não a consideram como algo estratégico e essencial. As mudanças estão acontecendo lentamente, porém é uma realidade que os empresários terão que enfrentar nas próximas décadas.



Referências

ASHLEY, P. A. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Responsabilidade social empresarial.** Brasília: Cni, 2006.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. **Rac,** Curitiba, v. 6, n. 3, p.75-96, 2002.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.** Disponível em: https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-res-ponsaveis/#.We9intenHIV>. Acesso em: 24 out. 2017.

RICO, E. de M. Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade: (percursos em Portugal). **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 14, n. 1, p.29-52, 2010.



Assista a suas aulas



Aula 7 - Tema: Responsabilidade Social. Bloco I

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
ce54c732a03b3a8cc41929655746fc2a
ce54c732a03b3a8cc41929655746fc2a



Aula 7 - Tema: Responsabilidade Social. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
7714dce30394bb8b2e08012d927d95ba>.



1. Sobre o conceito responsabilidade social é INCORRETO afirmar que:

- a) O conceito vem evoluindo, hoje se busca uma abordagem mais ampla.
- b) O conceito pode ser entendido em dois níveis: o interno (sociedade) e o externo (funcionários).
- c) É um dos principais do mundo corporativo atualmente.
- d) É entendida em sua visão estratégica, na medida em que pode contribuir para uma maior competitividade para a empresa.e) É um novo estágio de gestão empresarial comparando aos modelos tradicionais de gestão focados no lucro.



2. A responsabilidade social envolve uma série de práticas que se caracteriza por:

- a) Não buscar o desenvolvimento dos negócios de forma sustentável.
- b) Tem caráter obrigatório.
- c) Busca-se o lucro acima de tudo.
- d) As práticas são voltadas para todas as partes interessadas.
- e) Não há uma preocupação com a questão ética nos negócios.



3. A primeira condição para que uma empresa seja sustentável é:

- a) Que continue sendo rentável e dessa forma sobreviva.
- b) Estabelecer relações contratuais que a obriga a cumprir suas obrigações.
- c) Submeter-se ao controle externo das leis.
- d) Estabelecer critérios de relacionamento com as outras organizações.
- e) Fazer investimentos de caráter social.



4. Uma empresa co-responsável pelo todo é aquela que:

- a) Estabelece relações unilaterais com os fornecedores.
- b) Sujeita-se às leis.
- c) Cria um código de ética.
- d) Busca a sustentabilidade mediante ações que ultrapassam a esfera de influência direta de seus negócios.
- e) Desenvolve práticas particulares de sustentabilidade.



5. Segundo o modelo de Logsdon e Yuthas, para o desenvolvimento moral da organização:

- a) Não há uma relação entre os fatores individuais dos seus dirigentes e o desenvolvimento moral da organização.
- b) As expectativas sociais não interferem no desenvolvimento moral da organização.
- c) Os fatores não internos interferem nas expectativas da alta direção.
- d) Cada fator (interno e externo) influencia de forma independente no desenvolvimento moral da organização.
- e) Na ênfase pré-convencional, o foco é apenas no próprio indivíduo.



Gabarito

1. Resposta: b.

A responsabilidade social possui dois níveis: interno (funcionários) e o externo (sociedade).

2. Resposta: D.

Na responsabilidade social todas as práticas devem levar em consideração todas as partes envolvidas (*stakeholders*).

3. Resposta: A.

A primeira condição para que uma empresa seja sustentável é que ela sobreviva, pois de nada adianta ter outras práticas e não conseguir se manter.

4. Resposta: D.

Uma empresa co-responsável pelo todo é aquela que se insere num contexto mais amplo no qual ocorre a sua atuação principal, participando de ações mais abrangentes na sociedade.

5. Resposta: E.

No modelo de Logsdon e Yuthas, na ênfase pré-convencional a empresa adota uma postura na qual importa somente os interesses de seus dirigentes.



Unidade 8

Balanço Social

Objetivos

- 1. Compreender o conceito de Balanço Social e seu histórico.
- 2. Conhecer os principais modelos de Balanço Social.
- 3. Conhecer as etapas para elaboração de um Balanço Social.



Introdução

O Balanço Social é a demonstração de como a organização investe na responsabilidade social e ambiental. Ela nasceu como consequência das pressões sociais e legais para que as organizações deixassem mais transparentes sua gestão. Existem várias razões para que as empresas façam o Balanço Social, tais como: se destacar no mercado altamente competitivo, demonstrando para seus clientes a sua preocupação social e ambiental; atrair investidores e diminuir o risco de suas ações na bolsa de valores; servir como suporte para aquisição de investimentos e empréstimos em órgãos de financiamento e aprimorar a gestão da empresa.

No Brasil, o Balanço Social tornou-se obrigatório para as organizações de capital aberto a partir da Lei 11.638/07. Nesta aula,

abordaremos os principais modelos de Balanço Social disponíveis no Brasil, desenvolvidos pelas instituições IBASE, GRI e Instituto ETHOS. Detalharemos os indicadores necessários para a construção do relatório, como indicadores sociais (internos e externos), indicadores ambientais, indicadores funcionais, indicadores do corpo funcional e indicadores de cidadania empresarial.

Por fim, estudaremos as etapas para elaboração do Balanço Social e alguns pontos críticos que devem ser observadas em cada uma delas.

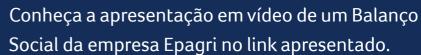


1. O que é Balanço Social e seu Histórico

O Balanço Social é um relatório anual publicado pelas empresas, no qual se apresentam informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais por elas desenvolvidos, utilizando demonstrativos quantitativos e qualitativos. Ele é fundamental para a demonstração pública da política de responsabilidade social, pois seu objetivo é tornar as ações da empresa nas áreas de meio ambiente, social e recursos humanos visíveis para toda a sociedade.. Ele surge como uma resposta às exigências da sociedade para a maior transparência da atuação das empresas e como uma resposta para demonstrar como a empresa, que lucra na relação com

essa sociedade, devolve um pouco desse valor para a sociedade. Ele está totalmente alinhado com as práticas da Responsabilidade Social Empresarial e governança corporativa já estudadas nesse curso. O Balanço Social é um levantamento dos principais indicadores de desempenho ambiental, econômico e social da empresa.





EPAGRI VÍDEOS. Epagri - Balanço Social. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?-v=ylVpBM_6G6o>. Acesso em: 25 out. 2017.



O Balanço Social é uma ferramenta desenvolvida por vários especialistas, pois incluem informações de diversas áreas. Ele amplia o diálogo com os públicos com os quais a empresa se relaciona, tornando público o desempenho da organização no médio e longo prazo, na avaliação da eficiência dos investimentos e na integração dos seus objetivos nas três áreas.

Em 1971, a empresa STEAG na Alemanha foi a primeira a publicar um relatório em forma de balanço com suas atividades sociais. Mas, foi na França, em 1972, que surgiu o primeiro Balanço Social publicado pela multinacional SINGER. Já, em 1977, a França aprovou a Lei 77/769, que tornou obrigatória a realização anual para empresas com mais de 700 funcionários. Em 1978, o

FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social) apresenta um modelo de Balanço Social. O IBASE (Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômico) é fundado em 1981. Em 1984, a Nitrofértil produziu o primeiro Balanço Social brasileiro (CUSTÓDIO e MOYa, 2007).

A partir da década de 1990, algumas organizações começaram a levar a sério o Balanço Social. O Banespa, por exemplo, também adotou o Balanço em 1992. O sociólogo Hebert de Souza, o Betinho, em 1997, cria o selo que certifica as empresas que fazem o Balanço Social. O Balanço Social brasileiro foi influenciado pelos modelos norte-americano e europeu.



Para saber mais

Hebert de Souza foi um sociólogo brasileiro muito atuante na área social. Ficou conhecido por sua luta pela redução da fome. Conheça mais na matéria indicada.

UOL EDUCAÇÃO – BIOGRAFIAS. Herbert José de Sousa (Betinho). Disponível em: https://edu-cacao.uol.com.br/biografias/herbert-jose-de-sousa-betinho.htm>. Acesso em: 25 out. 2017.

Segundo Rios e Jacques (2011), existem várias razões para que as empresas façam o Balanço Social, tais como:

 É uma forma de destacar as empresas que estão alinhadas com as questões

- sociais e ambientais, demonstrando uma ética e responsável.
- Agrega valor à marca e à própria organização, atraindo investidores e clientes.
- Contribui para a diminuição de riscos na bolsa de valores.
- É um documento necessário para conhecer e avaliar riscos de uma empresa. Ele é exigido por investidores e órgãos de financiamento como BNDES, BID e IFC.
- Serve como instrumento de gestão da empresa para avaliar as ações da empresa em relação aos seus stakeholders.



 É forma inovadora e politicamente correta de contribuir para a sociedade.

Os autores ainda complementam afirmando que o Balanço Social é uma prestação de contas para todos os *stakeholders* e cada um deles. Os benefícios para os *stakeholders* podem ser:

- Para os dirigentes, mostra os resultados das ações implementadas e ajuda na tomada de decisões para ações futuras.
- Estimula a participação dos colaboradores nas ações que a empresa está realizando na sociedade e a preservação ambiental.

- Demonstra como a empresa cumpre com suas responsabilidades e estimula os fornecedores a ter também responsabilidade social.
- Serve como orientação para os investidores, como informações para comparação com outras empresas.
- Demonstra aos consumidores a postura da empresa em relação às questões sociais e ambientais, gerando simpatia pela marca da empresa.
- Contribui para que o governo faça o planejamento de políticas públicas, dando informações para a tomada de decisão e discussão.



Além dos stakeholders, a própria empresa como um todo é favorecida. Espera-se um aumento de clientes, pois aumenta a confiança do consumidor; um maior investimento pelos acionista e investidores, já que a empresa está saudável; aumenta o comprometimento dos colaboradores por se identificarem com as ações desenvolvidas; melhora o relacionamento com os órgãos públicos; os fornecedores passam a integrar a cadeia produtiva da empresa de forma mais responsável e sinérgica.

2. Modelos de Balanço Social

O Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), em 1988, desenvolveu um modelo de Balanço Social adaptado à

realidade brasileira e criou um selo de qualificação para as empresas que utilizassem esse modelo. O selo é atribuído para empresas que seguem o padrão, podendo ser inserido em seus anúncios publicitários, embalagens, sites etc. O selo demonstra que a empresa investe em educação, saúde, cultura, esportes e meio ambiente (CUSTÓDIO e MOYA, 2007).

Para saber mais

O Ibase é uma organização de cidadania ativa, sem fins lucrativos. Efetiva a partir de 1981, foi fundada após anistia política por Hebert de Souza, o Betinho, e os companheiros de exílio Carlos Afonso e Marcos Arruda. Conheça mais no link indicado.

IBASE. **Sobre o Ibase**. Disponível em: http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/>. Acesso em: 25 out. 2017.



Há dois modelos de Balanço Social disponíveis no Brasil: o primeiro é o proposto pelo Ibase e outro pelo Global Reporting Initiative (GRI). O Instituto Ethos também possui o Guia de Indicadores de Responsabilidade Social que fornece um importante suporte para a confecção desses relatórios. Em seguida, abordaremos as características desses relatórios.



Veja mais sobre Indicadores de Responsabilidade Empresarial do Instituto Ethos.

INSTITUTO ETHOS.Disponível em : http://indicadores.ethos.org.br. Acesso em: 25 out. 2017.

2.1 Modelo Ibase

O Modelo Ibase é inspirado nos balanços financeiros. É composto por indicadores quantitativos referentes a informações sobre investimentos financeiros, sociais e ambientais. É uma forma detalhada de demonstrar os números relacionados às questões sociais e ambientais. O Ibase orienta o preenchimento das informações. Esse modelo preza pela transparência e prestação de contas.

O modelo é composto por 43 indicadores quantitativos e oito indicadores qualitativos, organizados em sete categorias, apresentando dados e informações de dois exercícios anuais da empresa. Esses indicadores estão relacionados diretamente a uma base



de cálculo que influenciarão os outros: receita líquida, resultado operacional e a folha de pagamento bruta. Os indicadores estão divididos em: indicadores sociais (internos e externos), indicadores ambientais, indicadores funcionais, indicadores do corpo funcional, indicadores de cidadania empresarial e outras informações. Em seguida, apresentamos um quadro detalhando esses indicadores na Figura 1 (CUSTÓDIO e MOYA, 2007).



Figura 1: Indicadores do Modelo Ibase

Grupo	Indicador	Especificação
1	Base de cálculo	Receita liquida, resultado operacional e a folha de pagamento bruta.
2	Indicadores sociais internos	Incluem todos os investimentos voluntários e obrigatórios da empresa que beneficiam seus empregados: alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxilio-creche e participação nos lucros ou resultados.
3	Indicadores sociais externos	São todos os investimentos da empresa que têm a sociedade como beneficiária: Educação, cultura, saúde e saneamento, esporte, combate á fome, segurança alimentar, creches e outros.
4	Indicadores ambientais	
5	Indicadores do corpo funcional	Identificam de que forma se dá o relacionamento da empresa com seu público interno no que concerne à criação de postos de trabalho, à utilização do trabalho terceirizado, à valorização da diversidade e à participação em cargos de chefia de grupos historicamente discriminados no país, como mulheres, negros e portadores de deficiência.
6	Indicadores de cidadania empresarial	Refere-se a uma série de ações empresariais relacionadas aos públicos de interesse da empresa, com grande énfase no público interno. Em sua maioria são indicadores qualitativos, de múltipla escolha, por meios dos quais são apresentadas algumas das diretrizes e processos desenvolvidos na empresa no que diz respeito a suas políticas e práticas de responsabilidade social
7	Outras informações	Devem reunir dados que sejam relevantes para a compreensão de como as práticas de responsabilidade social são incorporadas pela organização.

Fonte: CUSTÓDIO; MOYA (2007, p. 28).



2.2 Modelo GRI

Para saber mais

GRI é uma organização internacional independente que foi pioneira no relatório de sustentabilidade desde 1997. Conheça mais sobre ela no link indicado.

GRI. About GRI. Disponível em: https://www.globalreporting.org/information/about-gri/
Pages/default.aspx>. Acesso em: 25 out. 2017.

O modelo Global Reporting Initiative (GRI) é o mais completo e abrangente, e é o considerado o modelo internacional de relatórios de sustentabilidade. Uma das últimas versões do modelo GRI é a quarta versão, a

chamada G4, e já se encontra disponível em português. Ele fornece orientações sobre como as organizações podem divulgar seu desempenho em relação à sustentabilidade. As organizações podem escolher dentre os componentes aqueles que mais se adaptam aos seus objetivos com a elaboração do relatório. Os protocolos de indicadores fornecem orientação sobre como relatar cada um dos indicadores. São organizados por uma estrutura padrão e apresentam para cada um dos indicadores uma explicação sobre sua relevância, a forma de compilá-lo, definições de termos utilizados, orientações para a documentação e referências para aprofundamento da compreensão sobre a questão.





Acesse as Diretrizes para Relato de Sustentabilidade, da versão G4, nos links apresentados.

GRI. G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade (Parte 1). Disponível em: https://www.global-reporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acesso em:10 dez. 2017.

GRI. G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade (Parte 2). Disponível em: https://www.global-reporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>. Acesso em: 14 de nov. 2017.

3. O que Considerar no Balanço Social

Segundo Custódio e Moya (2007), alguns princípios devem ser seguidos para que o relatório tenha qualidade:

Materialidade: refere-se às questões que refletem os impactos ambientais, econômicos e sociais da organização, além daquelas que influenciam substancialmente as avaliações e decisões de seus *stakeholders*.

Inclusão dos *Stakeholders*: identificar os *stakeholders* e as questões relacionadas a eles para inclusão no relatório, prestando conta a cada um deles.

Contexto da Sustentabilidade: as informações devem ser entendidas num con-



texto mais amplo de análise. Incluindo as questões ambientais, sociais e econômicas. Comprando sempre com seus objetivos estratégicos.

Abrangência: refere-se à extensão e à exatidão da cobertura no relatório dos temas relevantes, os quais devem fornecer aos stakeholders assuntos que envolvem as dimensões "escopo", "limite" e "tempo".

Equilíbrio: a apresentação do conteúdo do relatório deve equilibrar as informações favoráveis e não favoráveis. Não se deve omitir informações.

Comparabilidade: os métodos de coleta e organização de dados devem ser padronizados para poderem ser comparados com épocas anteriores e outras organizações.

Exatidão: deve-se primar pela exatidão e clareza das informações. As informações devem ser possíveis de serem comprovadas.

Periodicidade: a emissão do relatório deve ser regular, ou seja, com prazos determinados.

Clareza: as informações apresentadas devem ser úteis, apresentadas de forma clara e acessível para todos os interessados na organização.

Confiabilidade: a organização deve manter registros e documentação das informações contidas no relatório, para garantir que possam ser comprovadas e verificadas.



4. Etapas para Elaboração do Balanço Social

A elaboração do Balanço Social está dividido em etapas. Apresentaremos aqui, segundo Custódio e Moya (2007), essas etapas e algumas questões norteadoras para que esse processo se dê da melhor forma possível.

Figura 2: 1ª Etapa – Balanço Social

1ª. Etapa: Planejamento do trabalho e escolha da estrutura

Os objetivos da elaboração do balanço social foram definidos de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização?

O planejamento considerou a reflexão e apresentação de questões específicas do setor de atuação de sua organização?

A organização estabeleceu os princípios que balizariam o processo de elaboração do balanço social, considerando os propostos pelos modelos e os objetivos finais do processo?

Esses princípios foram definidos em consenso com a alta administração?

O planejamento do processo se deu com base em críticas, sugestões ou recomendações das partes interessadas da organização?



2ª. Etapa: Designação de grupo de trabalho interno e partes interessadas externas a serem envolvidas (incluindo, por exemplo, fornecedores, clientes, comunidade, financiadores, governo e organizações ambientalistas, entre outros) e alinhamento de objetivos e compromissos com a alta administração e equipes

Os grupos internos e externos de trabalho foram sensibilizados para a realização das tarefas?

Os princípios para o processo de elaboração do balanço social foram divulgados entre esses grupos?

O trabalho foi desenvolvido de forma a permitir que os dilemas da organização fossem considerados em todas as etapas do processo?

O trabalho foi desenvolvido de forma a permitir que os dilemas do setor de atuação da organização fossem considerados em todas as etapas do processo?

O trabalho foi desenvolvido de forma a permitir que os dilemas do contexto geopolítico no qual a organização está inserida fossem contemplados em todas as etapas do processo?

Fonte: Custódio; Moya (2007, p. 30).



Figura 4: 3ª Etapa – Balanço Social

3ª. Etapa: Coleta, tratamento e consolidação dos dados

Nesta etapa foram considerados os princípios da comparabilidade e confiabilidade?

O tratamento dos dados considerou a abrangência (tempo e localização geográfica) do balanço social, de forma que diferenças na evolução de práticas em unidades diferentes da organização, por exemplo, sejam facilmente perceptíveis pelo usuário?

As metas estabelecidas foram avaliadas como factíveis quando submetidas ao planejamento estratégico da empresa?

4ª. Etapa: Elaboração e análise do texto

Na elaboração do texto foram considerados os princípios da clareza e da relevância?

As informações descritivas seguiram um padrão comum de apresentação dos dados que abordasse políticas e mecanismos formais para a realização de práticas, sua manutenção e melhoria contínua — mas não se limitasse a elas?

Fonte: Custódio e Moya (2007, p. 31).



Figura 6: 5ª Etapa – Balanço Social

5ª. Etapa: Verificação e auditoria das informações

A verificação foi feita por organização externa com conhecimento sólido em verificação e em responsabilidade social?

6ª. Etapa: Publicação e divulgação do relatório

A comunicação do material considerou as expectativas dos diferentes *stakeholders* da empresa, havendo seleção de dados em razão de sua relevância para cada um desses públicos?

O material impresso possibilita que seu leitor busque, caso queira, mais informações sobre determinados assuntos por meio de referências a *sites* na internet, por exemplo?

As informações publicadas fazem referência aos responsáveis pelos assuntos tratados, caso se queira conhecer melhor a iniciativa, o processo etc?

Fonte: Custódio e Moya (2007, p. 31).



Demonstração do Valor Adicionado. Umas das principais partes do Balanço Social é a demonstração de como a organização agregou valor para ela mesma e todos os *stakeholders*. São os indicadores de desempenho econômico que caracterizam a distribuição de riqueza por parte da empresa. A geração de valor é obtida a partir da receita total, deduzindo-se o custo de todos os insumos adquiridos de terceiros, bem como do valor das receitas geradas por outros e transferidas para a empresa.



Conheça mais sobre a DVA (Demonstração de Valor Agregado) e como calculá-lo no site indicado.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Balanço Social**. Disponível em: http://www.portaldeconta-bilidade.com.br/obras/balancosocial.htm>.

Acesso em: 14 nov. 2017.



Glossário

Receita líquida: em contabilidade, trata-se de receita bruta com deduções (contas redutoras).

Indicadores quantitativos: são as informações numéricas que medem entradas e saídas, desempenho dos processos, fluxos de informações etc., que são traduzidas por meio dos relatórios que são utilizados para avaliar e orientar as equipes (PORTAL EDUCAÇÃO, 2017).

Escopo: O escopo é o objetivo que se pretende atingir, é sinônimo de fim, propósito ou desígnio. Termo muito usado em projetos.



Questão para reflexão

Veja um relatório de Balanço Social na prática e identifique os conceitos estudados nessa aula. Sugerimos o da Gerdau que poderá ser acessado em: https://www.gerdau.com/pt/gerdau-mediacenter/Documents/perfil-responsabilidade-social-gerdau.pdf.





Considerações Finais

- O Balanço Social é uma ferramenta muito importante para a Responsabilidade Social. Ela é que tornam públicas as ações da organização nos âmbitos ambiental, social e econômico.
- O Balanço Social nasceu das pressões da sociedade para que as empresas demonstrassem como contribuem para a sociedade, devolvendo, assim, um pouco do que receberam.
- Os modelos de Balanço Social mais utilizados no Brasil são: Ibase, GRI e Ethos. Cada um com suas especificidades.
- As etapas para a implantação do Balanço Social são importantes para o desenvolvimento de forma clara e coerente dessa ferramenta.



Referências

APOLINARIO, A. P. Balanço Social: instrumento de gestão e de transparência da responsabilidade social corporativa. Disponível em: http://monografias.brasilescola.uol.com.br/admi-nistracao-financas/balanco-social-instrumento-gestao-transparencia-responsabilidade.htm. Acesso em: 25 out. 2017.

ASHLEY, P. A. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CUSTÓDIO, A. L. de M.; MOYA, R. Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.** Disponível em: https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-res-ponsaveis/#.We9intenHIV>. Acesso em: 24 out. 2017.

RIOS, A.; JACQUES, E. H. **Balanço Social: sua importância para as organizações.** Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanco-social-sua-importancia-para-as-organizacoes/59152/. Acesso em: 25 out. 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Trabalhando com relatórios qualitativos e quantitativos**. Disponível em: https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/trabalhando-com-relatorios-qualitativos-e-quantitativos/37734. Acesso em: 25 out. 2017



Assista a suas aulas



Aula 8 - Tema: Balanço Social. Bloco I

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/
pApiv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/
98659034cfec2f7756e3056a0d2c5f86>.



Aula 8 - Tema: Balanço Social. Bloco II

Disponível em: https://fast.player.liquidplatform.com/pA-piv2/embed/dbd3957c747affd3be431606233e0f1d/dea-0ed272c8fb49fb57500f79d6a526c.



1. Sobre o conceito de Balanço Social é INCORRETO afirmar que:

- a) É um relatório anual publicado por algumas empresas.
- b) Utilizam demonstrativos quantitativos e qualitativos.
- c) É o levantamento dos principais indicadores de desempenho ambiental, econômico e social da empresa.
- d) Utiliza somente informações da área da contabilidade.
- e) Amplia o diálogo com os públicos com os quais a empresa se relaciona.



2. A primeira empresa brasileira a produzir um relatório de Balanço Social em 1874 foi:

- a) A Singer.
- b) A Nitrofértil.
- c) O Banespa.
- d) A Petrobras.
- e) O Banco do Brasil.



3. Das alternativas abaixo, qual indica um benefício do Balanço Social para os dirigentes da organização:

- a) Ele mostra os resultados das ações implementadas e ajuda na tomada de decisão para ações futuras.
- b) Estimula a participação dos colaboradores nas ações da empresa.
- c) Serve como orientação para os investidores, como informações para comparação com outras empresas.
- d) Demonstra aos consumidores a postura da empresa em relação às questões sociais e ambientais
- e) Contribui para que o governo faça o planejamento de políticas públicas.



4. Segundo o modelo Ibase de Balanço Social, é considerado um indicador social interno:

- a) Encargos sociais.
- b) Educação.
- c) Cultura.
- d) Saúde.
- e) Saneamento.



5. O princípio para construção do Balanço Social expresso como "à extensão e à exatidão da cobertura no relatório dos temas relevantes, os quais devem fornecer aos *stakeholders*" é chamado de:

- a) Equilíbrio.
- b) Abrangência.
- c) Comparabilidade.
- d) Exatidão.
- e) Periodicidade.



Gabarito

1. Resposta: D.

As informações do relatório são oriundas de diversas áreas da organização.

2. Resposta: B.

A Nitrofértil foi a primeira empresa brasileira a publicar um relatório de Balanço Social.

3. Resposta: A.

O Balanço Social fornece informações para que os dirigentes possam tomar decisões mais acertadas.

4. Resposta: A.

Os indicadores sociais internos são: alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche e participação nos lucros ou resultados.

5. Resposta: B.

Abrangência diz respeito à extensão e à exatidão da cobertura no relatório dos temas relevantes, as quais devem fornecer aos stakeholders informações suficientes sobre os impactos ambientais, econômicos e sociais da organização, para que eles consigam avaliar seu desempenho adequadamente.

