

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

ALEXANDRE SETÚBAL DE LUNA FREIRE

ORIENTADOR: PROFESSOR DR. HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY

TÍTULO:

**COMO O DISCURSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
E SUSTENTABILIDADE DA VOICE TELECOM É PERCEBIDO
PELOS SEUS EMPREGADOS LOTADOS NA REGIÃO METROPOLITANA
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

RIO DE JANEIRO
SETEMBRO DE 2012



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

ALEXANDRE SETÚBAL DE LUNA FREIRE

**O DISCURSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E
SUSTENTABILIDADE DA VOICE TELECOM SOB A ÓTICA DE SEUS
EMPREGADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 28/06/2012

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Hélio Arthur Reis Irigaray
Orientador (a)

Maria Ester de Freitas

Alessandro Soares da Silva

ALEXANDRE SETUBAL DE LUNA FREIRE

**COMO O DISCURSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
E SUSTENTABILIDADE DA VOICE TELECOM É PERCEBIDO
PELOS SEUS EMPREGADOS LOTADOS NA REGIÃO METROPOLITANA
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Pública e de Empresas, como requisito para a obtenção de Mestre em Gestão Empresarial.

Campo de conhecimento:
Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray

Rio de Janeiro
Setembro de 2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Freire, Alexandre Setúbal de Luna

Como o discurso de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade da Voice Telecom é percebido pelos seus empregados lotados na Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro / Alexandre Setúbal de Luna Freire. – 2012.

101 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento sustentável. I. Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.408

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado:

a minha esposa Tatiana, amor de minha vida e companheira incentivadora, solidária e cúmplice. Minha vida se renova a cada dia por sua causa;

a minha irmã Andrea, cujo amor, solidariedade e disponibilidade ajudaram a viabilizar meu curso de mestrado;

a minha amada mãe Miriam e amados irmãos Anderson e Andrius, que juntos com minha irmã, ao longo de anos compartilharam meu desejo e me incentivaram a fazer o mestrado;

ao meu orientador Hélio Arthur, inteligência viva, coração de ouro, que aceitou me orientar antes mesmo de estar na EBAPE. Ele honra a sua profissão;

a memória de meu pai, Edmundo. Mesmo depois de 30 anos de sua passagem seus conselhos sobre estudos permanecem mais vivos que nunca;

aos meus tios Marize e Cammarotta, cuja integridade, solidariedade e ética me marcaram para sempre. Quero que minha filha seja como vocês;

a minha filha Anitta, que aos sete meses de idade me passa os ensinamentos mais disruptivos dos meus quarenta e cinco anos de existência.

AGRADECIMENTOS

A todos a quem dediquei este trabalho;

aos membros da banca de avaliação, Professora Maria Ester de Freitas e Professor Alessandro Soares da Silva pelos valiosos comentários e sugestões para o aprimoramento deste trabalho.

a todos os professores das disciplinas que cursei no curso de Mestrado em Gestão Empresarial da FGV-EBAPE e,

principalmente aos entrevistados pela disponibilidade de tempo e confiança em mim depositados.

*Se uma corporação fará o bem somente para se beneficiar,
então há um grande limite para o bem que ela pode fazer.*

Joel Bakan (2004)

*A responsabilidade social corporativa é uma perigosa distorção
dos princípios de negócios. Se você encontrar um executivo
que queira assumir responsabilidades sociais, demita-o. Rápido.*

Peter Drucker (2004)

RESUMO

Este estudo, que se vale ontologicamente da pós-modernidade crítica, tem por objetivo apreender como o discurso de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade de uma corporação brasileira é percebido pelos seus empregados lotados na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro. Esta apreensão se deu através do confronto entre as afirmações contidas no discurso da organização e as percepções dos empregados para cada uma destas afirmações. Foram realizadas 26 entrevistas individuais em cinco prédios distintos da corporação pesquisada, tendo sido entrevistados cinco gerentes, nove analistas, sete especialistas e cinco assistentes, nos meses de abril, maio e junho de 2012. As anotações de campo e as entrevistas foram transcritas e submetidas à análise do discurso e análise conversacional. Este estudo revelou que há grandes contradições entre o dito e o praticado pela organização, sendo o discurso de Responsabilidade Social e Corporativo em grande parte identificado como uma ferramenta instrumental de propaganda institucional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade, *Stakeholder*.

ABSTRACT

This study, which relies on ontological critique of postmodernity, is aimed at learning how the discourse of Corporate Social Responsibility and Sustainability of a Brazilian corporation is perceived by its employees stationed in the metropolitan area of the state of Rio de Janeiro. This seizure was made through the confrontation between the statements contained in the speech of the organization and the perceptions of employees for each of these statements. Twenty six individual interviews were conducted in five separate sites of the corporation investigated, having been interviewed five managers, nine analysts, seven specialists and five assistants, in April, May and June 2012. The field notes and interviews were transcribed and submitted to discourse analysis and conversational analysis. This study revealed that there are major contradictions between the stated and practiced by the organization, and the speech of Corporate Social Responsibility and largely identified as an instrumental tool for institutional advertising.

Key words: Corporate Social Responsibility, Sustainability, Stakeholder.

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	12
1.1 Introdução	12
1.2 Objetivo final e objetivos intermediários	14
1.3 Relevância do estudo	15
1.4 Delimitação do estudo	16
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Responsabilidade Social Corporativa: breve histórico	17
2.2 Visões	21
2.3 A Teoria dos Stakeholders	25
2.4 Cidadania Corporativa	27
2.5 Perspectivas teóricas	29
3. O PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA CIENTÍFICA	33
3.1 Definição dos termos	33
3.2 Tipo de pesquisa	34
3.3 Pólo epistemológico: as estratégias de pesquisa	35
3.4 Universo e amostra	36
3.5 Coleta dos dados	37
3.6 Limitações do método	38
4. A CORPORAÇÃO VOICE TELECOM	39
4.1 História e perfil	39
4.2 Política de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade	43
4.3 Código de Ética	47
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	55
5.1 Entrevistas	55
5.2 Perfil sucinto dos entrevistados	59
5.3 Quadro de avaliações individualizadas para as afirmações de RSC+C da Voice Telecom	
5.4 Sobre o conhecimento da Responsabilidade Social e Corporativa e da Sustentabilidade	60
5.5 Percepção sobre o desenvolvimento sustentável	62
5.6 Percepção sobre o respeito ao consumidor, outras empresas, cidadão e meio ambiente	63
5.7 Percepção sobre a abertura para recebimento de críticas	65
5.8 Percepção sobre a necessidade de conhecimento do Código de Ética	67
5.9 Percepção sobre a identificação de riscos sociais, econômicos e ambientais	68
5.10 Percepção sobre a busca de novas tecnologias para redução dos impactos no meio ambiente	69

5.11 Percepção sobre uso de critérios de sustentabilidade na relação com fornecedores	70
5.12 Percepção sobre a contribuição para o bem estar físico dos empregados e de suas famílias	72
5.13 Percepção sobre o respeito à diversidade racial	73
5.14 Percepção sobre o respeito à diversidade sexual	75
5.15 Percepção sobre o combate à corrupção, em todas as suas formas	76
5.16 Percepção sobre o respeito à livre associação sindical	77
5.17 Percepção sobre o cumprimento dos requisitos legais do negócio	79
5.18 Percepção sobre o uso consciente de água, energia e sobre a reutilização e reciclagem de resíduos	80
5.19 Percepção sobre a prevenção da poluição, compensação de emissão de gases do efeito estufa e melhoria contínua de seu desempenho socioambiental	81
5.20 Percepção sobre a divulgação interna e partes interessadas dos indicadores e metas de sustentabilidade	82
6. CONCLUSÕES	84
7. SUGESTÕES PARA UMA NOVA AGENDA DE PESQUISA	86
8. BIBLIOGRAFIA	87
9. ANEXOS	
Anexo 1 – Roteiro/guia usado nas entrevistas da pesquisa de campo	92
Anexo 2 – Ratificação da Voice Telecom para o Pacto Global da Nações Unidas, em função da realização da Rio+20, em junho de 2012	98

1. O PROBLEMA

1.1 Introdução

Em janeiro de 2001, Kofi Annan, então secretário-geral das Nações Unidas, discursou para a Câmara de Comércio dos Estados Unidos. O tema foi o "o papel revolucionário que o mundo dos negócios pode desempenhar na luta contra o vírus da AIDS e contra a própria doença". Ao anunciar a criação do Fundo Global de AIDS e Saúde para apoiar programas nacionais para combater a epidemia, Annan pediu aos líderes empresariais para aderirem à luta global contra o HIV e a AIDS. De acordo com Annan, era importante para as organizações assumirem este apoio, não somente por razões humanitárias,

mas porque no fundo, suas empresas se beneficiarão na forma de proteção de seus investimentos e na redução de riscos. Ao mesmo tempo, vocês terão ganhos intangíveis mas não menos importantes, como reputação e lealdade de seus clientes. Na verdade, há uma feliz convergência entre o que os seus acionistas esperam de vocês e o que é o melhor para milhões de pessoas em todo o mundo.

Em seu discurso, ele também pediu aos líderes empresariais para participarem do Pacto Global, lançado por ele em janeiro de 1999. O Pacto Global é uma iniciativa conjunta entre a ONU e as grandes corporações cujo objetivo é incentivar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas áreas de direitos humanos, normas fundamentais do trabalho e o meio ambiente.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tornou-se uma indústria (BANERJEE, 2007). Seus temas são amplamente discutidos nas organizações e no meio acadêmico. Uma busca genérica no sítio de buscas Google das palavras chaves "responsabilidade social corporativa" rende mais de 22 milhões de *links* (dezembro de 2011). Se a mesma busca for realizada no Google Acadêmico, são disponibilizados mais de 1,4 milhões de links. Uma busca de livros disponíveis na livraria virtual amazon.com com as palavras "*corporate social responsibility*" no título resultou em mais de 11,5 mil opções (dezembro de 2011). Mais de 70 por cento destes livros foram publicados nos últimos dez anos, visando um público cada vez mais amplo, que inclui profissionais das organizações, acadêmicos, políticos, empreendedores e consultores.

O surgimento da RSC em meados do século vinte pode ser visto como uma tentativa de se criar uma alma para o corpo de uma organização, tendo em vista as obrigações desta organização para com a sociedade: fazer o bem para performar bem (BANERJEE, 2007). O que se observa, porém, são grandes contradições entre os discursos de RSC das organizações e suas ações.

Se, como afirma Kofi Annan, as organizações podem tornar-se agentes para mudanças e avanços sociais positivos, torna-se relevante avaliar criticamente a coerência entre o discurso de RSC destas organizações e a realidade de suas práticas.

Diretamente influenciadas por modelos importados de RSC e Sustentabilidade (RSC+S), principalmente americanos, as grandes organizações no Brasil se esforçam para se mostrarem socialmente responsáveis. Estes esforços são amplamente divulgados em campanhas publicitárias, relatórios anuais, sítios na internet, comunidades sociais na internet, ações de comunicação interna e através de assessorias de imprensa. Todas as 50 maiores organizações brasileiras de capital privado* declaram ter políticas de RSC+S e códigos de conduta. A Voice Telecom, cuja política de RSC é objeto deste estudo, faz parte deste rol de organizações.

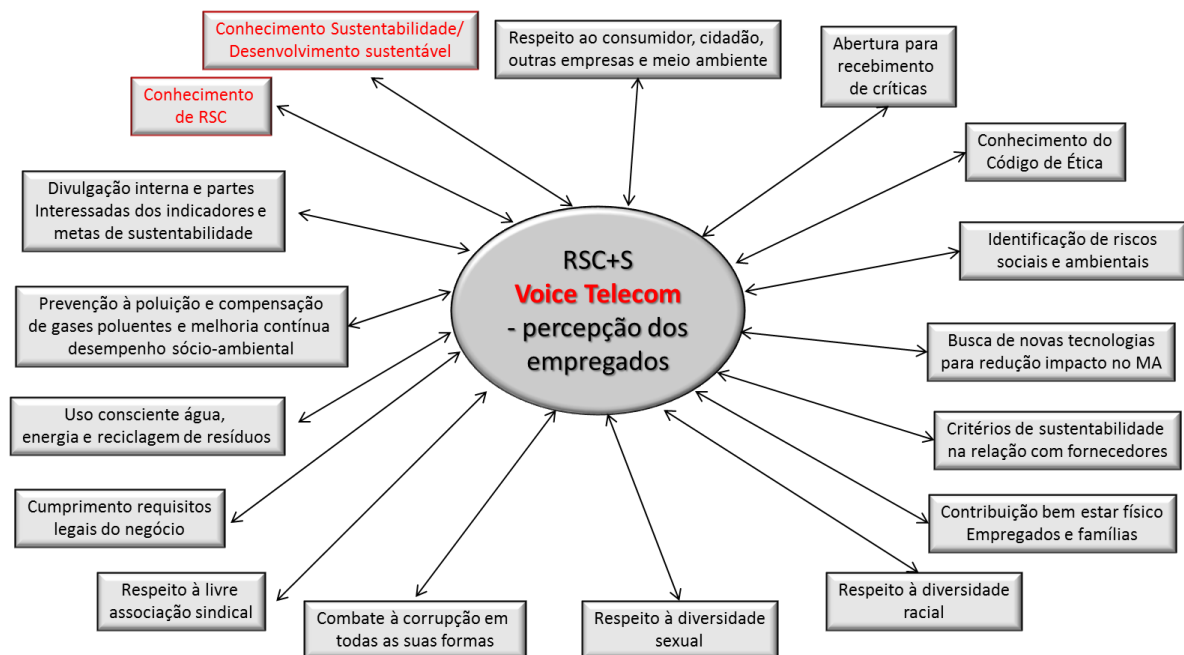
Na extensa literatura disponível de RSC+S prevalece a abordagem instrumental, para utilização da RSC como ferramenta de maximização do lucro. A partir da década de 1990 a academia passou a pesquisar os impactos da RSC no público interno das organizações, que conceitualmente chamado de *stakeholder* empregados. Tais pesquisas não perderam o caráter essencialmente instrumental, pois seus objetos tratam invariavelmente de temas como empresas com políticas de RSC e atração de novos empregados e empresas com políticas de RSC e a produtividade de seus empregados.

Esta pesquisa têm uma abordagem distinta: à luz da teoria crítica objetiva identificar as respostas para o problema: como os empregados da Voice Telecom percebem o discurso de responsabilidade social corporativa da organização?

*Listadas pelo critério volume de vendas em 2011, pelo anuário “Maiores e Melhores de Exame”.

1.2 Objetivo geral e objetivos intermediários

O objetivo final desta pesquisa é evidenciar criticamente como é apreendido o discurso de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade de uma grande corporação por seus empregados, dando-lhes voz para exporem suas percepções, estimuladas através do confronto dialético entre o dito e o praticado pela organização.



Esquema 1: afirmações do discurso de RSC+S da VT avaliadas pela pesquisa

Na busca deste objetivo final necessita-se atingir certos objetivos intermediários, tais como:

- i) Identificar as contradições entre o discurso de RSC+S da organização e a sua efetiva prática;
- ii) Identificar nos empregados possíveis conflitos éticos decorrentes das contradições entre o discurso e a prática;
- iii) Avaliar a variedade de percepções entre diferentes níveis hierárquicos da organização;
- iv) Identificar, no discurso da organização, os elementos mais valorizados pelos seus empregados.

1.3 Relevância do estudo

Nas últimas três décadas os temas globalização e fortalecimento das organizações tenderam a grande convergência. Grandes corporações passaram a ter poderes superiores a sociedades e Estados. Sob pressão das sociedades e de setores organizados, estas corporações passaram a adotar e divulgar publicamente discursos de RSC+S, com objetivos predominantemente instrumentais. No mesmo período a Academia e uma vasta gama de autores, em diversos países, desenvolveram ampla variedade de estudos que identificaram a gênese da temática, sua evolução, sua aplicabilidade assim como críticas à sua instrumentalização focada em desempenho econômico.

Tenório (2011) afirma que nunca foi tão latente na Academia a busca por alternativas teóricas no campo da Administração. Isto ajudaria a explicar o porquê da temática RSC+S estar sendo tão amplamente discutida e explorada.

Neste contexto, esta pesquisa não objetiva validar-se por meio de argumentos e ferramentas gerenciais utilitaristas, que associem a existência de políticas de RSC+C nas organizações com aumento de produtividade e lucratividade das empresas, mas sim identificar em qual medida os empregados das empresas apreendem a coerência, a sinceridade e, inclusive, a honestidade destes discursos de responsabilidade socioambiental. Entende-se que na medida em que os empregados perceberem um aumento da convergência entre o propalado e o praticado pelas organizações, estará este estudo contribuindo para a legitimação do tema Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade.

Assim, este estudo amplia a discussão RSC+S, contribuindo com análise ainda não identificada em pesquisa bibliográfica, preenchendo uma lacuna da falta de problematização da visão crítica de empregados em relação às políticas de RSC+S e efetivas práticas de seus empregadores.

1.4 Delimitação do estudo

A compreensão de elementos que compõe o âmago e as engrenagens de uma corporação, como a Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, é tarefa que possibilita ampla pluralidade de possibilidades de pesquisa. A realidade é extremamente complexa, por um lado, e histórica por outro, não se podendo analisa-la como um todo; logo, cuida-se apenas de parte dessa realidade (VERGARA, 1997).

Assim, delimitou-se este estudo exclusivamente a empregados lotados na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro da Voice Telecom. Esta limitação geográfica se deu por conveniência.

Também por conveniência as entrevistas foram limitadas a ocupantes dos cargos gerente, especialista, analista e assistente.

Por fim, há a limitação temporal, ou seja, as conclusões desta pesquisa refletem as percepções dos sujeitos num dado momento, portanto sujeitas às variações e alterações longitudinais.

Não obstante suas limitações, este estudo é relevante para a Academia, organizações e sociedade.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social Corporativa: breve histórico

Nas últimas três décadas o panorama global de atuação do mundo corporativo passou por grandes transformações. O massivo poder das grandes corporações começou a enfrentar profundos questionamentos. Ocorrências de grande destaque como Bhopal, Exxon Valdez, Enron, Tyco e Parmalat alavancaram o surgimento de estruturas organizadas da sociedade civil que passaram a questionar o objetivo, o papel e as responsabilidades das corporações, levando-as a diversificar seus discursos, forçando-as a ir além do consagrado mote maximização do retorno para o acionista.

A Responsabilidade Social Corporativa surgiu como um campo de estudo da administração na década de 1950, nos Estados Unidos (BANERJEE, 2007). Neste período, algumas práticas de negócios que poderiam ser chamadas de responsabilidade social começaram a ser aplicadas: doações filantrópicas para serviços da caridade, doações para a comunidade, promoção da melhoria do bem estar dos funcionários e promoção de condutas religiosas.

Os precursores da RSC foram os presidentes das grandes indústrias americanas de petróleo, energia, telecomunicações e automotiva da década de 1920 (Frederick, 2006). Espécie de marco zero da literatura de RSC, o artigo para a Harvard Business Review de Frank Abrams (1951), presidente do conselho de administração da Standard Oil, conclamou a alta administração das grandes empresas a se tornarem "bons cidadãos", afirmando que deveriam aspirar a um "dever maior da gestão profissional" e contribuir para a "solução dos muitos problemas sociais complexos de nossos tempos", porque as empresas são "instrumentos sociais criados pelas mãos dos homens" (ABRAMS, 1951, apud FREDERICK, 2006). Abrams não estava sozinho na articulação do papel social das empresas: uma série de artigos publicados na Harvard Business Review em 1950, escritos por uma diversidade de autores, incluindo teólogos, filósofos, economistas, líderes empresariais e historiadores defendiam um papel mais amplo para as organizações. Os títulos desses artigos refletiam as idéias daqueles tempos: "Gestão de responsabilidades em um mundo complexo", "A missão da Administração em uma nova sociedade", "Podem os homens de negócios aplicarem o cristianismo?", "Pode o cristianismo produzir uma boa empresa?" e "Podem os negócios gerar uma consciência?" são alguns exemplos. Para Banerjee (2007), uma exceção relevante neste conjunto de autores foi Levitt (1958), que descreveu a responsabilidade social como "uma nova e feliz ortodoxia, uma nova moda vigente, uma nova tirania da moda e da fantasia que pode prejudicar os interesses das empresas".

Ainda na década de 50 surgiram as primeiras críticas a uma possível utilização de elementos de RSC como espécies de fachadas para interesses corporativos contraditórios aos discursos utilizados.

Johnson (1958), citado por Banerjee (2007), descreve a possibilidade de existirem dois cenários:

Os executivos das organizações poderiam afirmar que sua filosofia socialmente responsável agiria em benefício de todos. No entanto, tal “filosofia” seria somente um subterfúgio para a manutenção do poder econômico em suas próprias mãos, de forma a estender sua influência e capacidade de decisão para outras áreas não comerciais, tornando-se assim, ditadores benevolentes.

As corporações podem doar fundos para a caridade ou instituições educacionais, argumentando que são ações humanitárias, quando na verdade estão simplesmente tentando comprar sua boa vontade.

Jonhson (1958) antecipou a utilização do termo *greenwashing*, que passou a ser utilizado nas décadas seguintes. Dentre os diversos conceitos críticos que o termo adquiriu destaca-se o da organização não governamental americana CorpWatch: “o fenômeno de corporações destruidoras dos meios ambientes natural e social se esforçarem para preservar e expandir seus mercados através de uma postura dissimulada de amigos do meio ambiente e líderes no esforço de erradicação da pobreza”.

Ainda na década de cinquenta, as teorias sobre o tema postulavam que a RSC estava ligada basicamente às obrigações das organizações para com a sociedade. Estas obrigações surgiram porque acadêmicos e profissionais da administração entendiam que os negócios eram um instrumento para servir à sociedade. Assim, os líderes das grandes organizações teriam como principal responsabilidade equilibrar as diversas demandas geradas pelos empregados, clientes, fornecedores, comunidades e acionistas.

Nas décadas seguintes, a maioria das pesquisas acadêmicas sobre RSC tiveram abordagens instrumentais, descrevendo as formas e meios pelos quais as empresas poderiam cumprir com suas obrigações sociais, sem perder de vista o seu principal valor, o de maximizar o retorno para os acionistas (Jones, 1995). A partir de década de 1990 houve uma mudança no pensamento sobre RSC: a migração de um escopo filantrópico para um nível mais estratégico, através do qual a organização se esforça para conciliar suas iniciativas sociais com seus objetivos corporativos.

Segundo Frederick (2006), desde 1950 a RSC passou por cinco correntes de pensamento: a) O gerente confiável: os gerentes deveriam se auto-policiar e, ao mesmo tempo, voluntariamente usar seus poderes no interesse público; b) A relevância da ética cristã: os preceitos cristãos deveriam ser aplicados pelos gerentes e diretores em suas vidas corporativas; c) Equilíbrio de poder: o Estado teria um papel decisivo para distribuir o poder

em mais de uma organização. Deveria inclusive agir de forma unilateral e parcial, beneficiando ou prejudicando organizações, de forma a garantir o equilíbrio entre os *players*; d) A visão alarmista: talvez a corrente mais forte para preencher o vácuo filosófico do *laissez faire*. Como contraponto para o controle “monolítico e autoritário” das corporações, a responsabilidade da área de negócios será alcançada somente quando ocorrer um reconhecimento generalizado dos homens de negócios dos perigos da personalidade individual que acompanha grandes concentrações de poder; e) A ética capitalista reformulada: a revolução capitalista não será realizada plenamente enquanto alguns dos princípios capitalistas – propriedade, por exemplo – não forem estendidos para um número maior de cidadãos. Assim, na medida em que a propriedade for ampliada também será ampliada a participação do cidadão no modelo econômico. Como o resultado, será maior a lealdade do cidadão ao modelo.

Faria e Sauerbronn (2007) identificam três fases distintas na evolução histórica da RSC:

O Surgimento, de 1900 à 1960:

Os elevados lucros de grupos empresariais que atuavam em monopólios despertavam forte descontentamento na população, que discutia a distribuição justa de riquezas e o papel do Estado enquanto observava a ascensão do socialismo na Europa. O conceito de responsabilidade social é construído nessa época, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia e da governança, manifestações paternalistas do poder corporativo. As empresas são estimuladas a serem generosas para com os “desfavorecidos” e a levar em conta, no curso de suas atividades, os interesses de outros atores sociais.

A segunda fase da RSC, de 1960 à 1980:

A década de 1960 foi marcada pelas tentativas para definir a RSE de forma mais precisa (Carroll, 1999). Isso se deve em grande parte ao cenário de contestações e de turbulência social da década de 1960, quando grandes empresas tornam-se alvos frequentes de diversas reivindicações, motivadas pelo fortalecimento de princípios revolucionários e pela mobilização da sociedade civil. Essa mobilização possibilita o surgimento de movimentos sociais que passam a exercer pressão sobre as empresas, discutindo a sua responsabilidade das mesmas sobre diversas questões — tais como poluição, consumo, emprego, discriminação racial e de gênero. No início da década de 1970, surgem debates centrados na responsabilidade social das empresas, na economia política e nos limites do crescimento. As corporações passaram a responder por obrigações mais amplas que a mera rentabilidade. Constitui-se formalmente a ética empresarial, um campo interdisciplinar protagonizado pela filosofia e pela administração. No final dos anos 1970, a empresa passa a ser percebida como uma entidade moral e as decisões empresariais passam a ser entendidas além do nível individual. O caráter organizacional passa a caracterizar as decisões empresariais, que passam a ser entendidas como um resultado de estruturas decisórias planejadas com seus objetivos, regras e procedimentos estabelecidos pela organização. Surge a ideia de responsabilidade corporativa, significando a substituição da perspectiva individualista pela organizacional.

A terceira fase, à partir de 1980:

A década de 1980 se caracteriza pela diversificação das correntes teóricas dedicadas ao questionamento ético e social das empresas e por uma crescente institucionalização do fenômeno. Parte desse processo pode ser explicada pelo crescente poder global das corporações multinacionais e o crescimento exponencial do volume de volume de investimentos diretos feitos por essas corporações em diversos países. Em paralelo, tendo em vista o enfraquecimento do poder do Estado, grandes incentivos foram concedidos a essas corporações por governantes em diferentes países, como exemplificado pelas recentes guerras fiscais no Brasil. Consequentemente, muitas reações têm sido observadas, conduzidas principalmente por ativistas e organizações não governamentais. Não surpreende, portanto, a emergência de uma concepção de negócios baseada na responsabilidade social corporativa na era da globalização. Esse fenômeno está fortemente relacionado não somente a escândalos corporativos, mas também ao crescente poder das grandes corporações, inclusive nos âmbitos das políticas públicas e dos sistemas de regulação. Normas e certificações de responsabilidade social foram criadas em diversos países sob o patrocínio das próprias corporações e de grandes empresas de consultoria e auditoria . Além disso, enquanto proliferam os discursos e iniciativas empresariais de natureza simbólica, são criados incentivos e programas governamentais específicos focados no tema.

2.2 Visões

Ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa foram dadas múltiplas leituras, com a geração de distintas perspectivas teóricas. Banerjee (2007) infere que o surgimento da RSC no meio do século vinte pode ser uma tentativa de criar uma alma para o corpo corporativo, de fazer bem para se fazer o bem. Alguns críticos afirmam que a RSC seria um movimento ideológico, com a intenção de legitimizar o poder das grandes corporações.

Pode-se afirmar que as visões ambíguas em torno da RSC derivam de terminologias distintas e que podem levar a diferentes interpretações. Para se explicar o "bem" feito pelas organizações usam-se diferentes nomes: cidadania corporativa, ética corporativa, filantropia corporativa, marketing social, dentre outros.

O conceito de RSC foi definido de forma diferenciada por autores:

- Um compromisso para se melhorar o bem estar da comunidade através de práticas de negócios específicas e com a contribuição de recursos corporativos (KOTLER et al, 2005);
- Um conceito segundo o qual as empresas integram suas preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócios e nas suas interações com seus diversos *stakeholders* (Comissão Européia, 2005);
- Engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade têm das organizações em um determinado período de tempo (CARROL, 1979).

Banerjee (2007) afirma a existência de alguns elementos chave nestas e em outras definições de RSC. Primeiramente a RSC implica algum nível de compromisso das organizações, demonstrado através de suas políticas e de suas ações. Em segundo lugar, as atividades de RSC deveriam ir além da lei e de obrigações mínimas. Assim, uma corporação que atende os requisitos legais mínimos de emissão de poluentes não é necessariamente responsável socialmente, uma vez que está meramente observando a lei. Contudo, se essa corporação contribui para o aumento do bem estar de uma determinada sociedade, como por exemplo, reduzindo as emissões de gases poluentes além do mínimo previsto em lei então essa ação pode ser chamada de socialmente responsável. Em terceiro lugar, as ações de RSC são discricionárias e não podem ser impostas por força da lei. As corporações que desejarem ser socialmente responsáveis devem fazê-lo por iniciativa própria. Por fim, os conceitos de "sociedade" e "social" aparentemente convergiram para o conceito de *stakeholders*, numa suposição que tais *stakeholders* representariam os interesses da sociedade como um todo, e que as ações das corporações deveriam ser direcionadas para atender tais interesses.

Carrol (1979) descreveu três elementos que constituem o modelo de "performance socialmente responsável": uma definição elementar do que é a RSC, a amplitude das áreas sociais nas quais as corporações tem responsabilidades e a amplitude das respostas das corporações aos temas sociais. As categorias de RSC de Carrol (1979) são as responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, pois influenciam no entendimento da natureza e dos tipos de obrigações que as organizações têm para com a sociedade. De acordo com Carrol (1979) as categorias de RSC foram baseadas em seus papéis fundamentais de importância. A responsabilidade social fundamental para qualquer organização é sua responsabilidade econômica para a produção de bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro. Outras responsabilidades estão incluídas neste pressuposto fundamental: espera-se das corporações que respeitem todas as leis na sua busca por lucro, assim como espera-se que tenham comportamento ético nas áreas não regulamentadas. Enquanto as obrigações econômicas e legais são claras, as obrigações éticas e discricionárias não o são com a mesma intensidade. Ainda assim, espera-se que as corporações as atenda.

Banerjee (2007) levanta uma questão central para a RSC: que mudanças estruturais, políticas e econômicas são necessárias para que uma corporação migre do âmbito "pode fazer" o para o âmbito "deve fazer"?

Para Porter (2006) expressiva parte das atuais iniciativas de RSC é desconectada dos princípios de negócios, o que as torna ineficientes e incapazes de identificar quais são as verdadeiras oportunidades de se beneficiar a sociedade. Para o autor, isto se deve a dois motivos: i) as organizações negligenciam que a área de negócios e a RSC são interdependentes; ii) as organizações deveriam fazer suas escolhas de atuação em RSC com os mesmos critérios que fazem suas escolhas estratégicas. Como resultado, as organizações descobririam que RSC é mais que uma linha de custo, uma coação ou uma ação de caridade, mas fonte de oportunidade, inovação e vantagens competitivas.

Para Drucker (2004), a RSC deve ser diferenciada em duas vertentes: uma que se relaciona com impactos sociais ou o que os negócios fazem para a sociedade e outra que se relaciona com problemas sociais ou o que os negócios podem fazer para a sociedade. Os impactos sociais vão além dos objetivos tradicionais empresariais - notadamente a remuneração do capital através do fornecimento de produtos e serviços por uma organização -, mas são derivações involuntárias destes objetivos tradicionais, que acabam por beneficiar a sociedade. Para Drucker, uma vez identificado que tais impactos não são geradores de lucros para as organizações, os mesmos devem ser endereçados para outras esferas, tais como governos. As organizações têm responsabilidades em relação a problemas sociais, mas há limites para tais responsabilidades. Estes limites são identificados quando as tratativas aos problemas sociais gerarem impactos negativos no desempenho financeiro da organização ou quando estas tratativas sobreponham a área de atuação governamental, caracterizando uma autoridade ilegítima, exercida pela organização.

O trabalho de Carrol (1979) busca classificar um conjunto de temas sociais nos quais as organizações deveriam atuar. Os temas variam de acordo com os tipos de organizações e são dinâmicos longitudinalmente. Produtos seguros, conservação do meio ambiente, desenvolvimento de comunidades, diversidade no ambiente de trabalho e segurança são alguns exemplos de temas que receberam diferentes níveis de atenção das organizações ao longo dos últimos anos. Uma vez que não é possível para uma empresa atuar em todos os temas que afetam a sociedade, esta empresa deve escolher criteriosamente as áreas nas quais deve atuar de forma socialmente responsável.

Deixando de lado as atividades filantrópicas e de caridade, muitas grandes corporações atuam em temas sociais na base do "altruísmo" (Banerjee, 2007). Esta é a prática predominante.

Uma recente pesquisa que tratou de iniciativas implementadas por 23 corporações identificou que, apesar destas iniciativas terem por objetivos as comunidades, empregados e clientes, todas eram diretamente relacionadas com as áreas de negócios destas corporações (Kotler, 2005). Algumas iniciativas, como marketing social foram desenvolvidas para gerarem, de forma objetiva, benefícios financeiros para as organizações. Por exemplo, uma empresa de seguros desenvolveu um programa de prevenção de incêndios com a perspectiva que a redução de sinistros aumentaria seus resultados financeiros. Outras iniciativas incluíam auto-promoção, temas de marketing diretamente relacionados com áreas próprias de negócios e filantropia.

Além de identificar seu rol de responsabilidades sociais, uma organização deve decidir como atuar nos temas que surgem de suas responsabilidades. Frederick (2006) diferencia a RSC-1, responsabilidade social corporativa, e RSC-2, capacidade de resposta social corporativa, onde "resposta" é a capacidade de uma organização responder às pressões sociais. Enquanto a RSC-1 têm um conjunto de normas (o que uma organização deveria fazer), a RSC-2 prevê um modelo mais estratégico e gerencial (quais temas uma organização deveria abordar e as respectivas políticas para atuar nestes temas).

O modelo de responsabilidade social de Carrol (1979) não prescreve o quão longe uma organização deve atuar em temas sociais, mas ao identificar suas obrigações discricionárias e legais e colocá-las em um modelo econômico-legal permite que a gerência desenvolva planejamento e ferramentas para a solução de problemas.

Os princípios de RSC podem atuar em diferentes níveis: institucional, organizacional e gerencial (Banerjee, 2007). No nível institucional a RSC focaliza na legitimização dos negócios na sociedade, em conjunto com as obrigações em relação à sociedade e ainda nas penalidades e sanções que a sociedade pode impor às organizações quando estas falham em cumprir suas obrigações. Banerje (2007) afirma que há uma certa ingenuidade neste nível, uma vez que não existem definições claras sobre o que é legítimo ou não. Isto tornaria o processo amplamente questionável, uma vez que as regras e normas de legitimidade são

decorrentes de relações conflitantes e sobretudo de poder. Sistemas econômicos, governos e instituições frequentemente determinam o que é "legítimo". Este poder de determinar a legitimidade de algo não é facilmente perdido. Enquanto clientes, empregados, acionistas e governo forem capazes de demandar a legitimidade, de forma a forçar uma organização a mudar sua abordagem de RSC, o poder dos demais *stakeholders* para fazer o mesmo é tolido. Os parâmetros que definem legitimidade são algumas vezes determinados por um sistema de normas e exclusões que não contemplam as preocupações de alguns grupos da sociedade.

O princípio de responsabilidade pública atua no nível organizacional, onde as organizações são publicamente responsáveis por suas ações em suas áreas de atuação na sociedade (Frederick, 2006). Este princípio pressupõe que determinados temas sociais sejam tratados de forma mais relevante, através da definição de parâmetros de comportamentais das organizações, baseados nos temas relacionados com tais organizações, originados por em suas atividades e interesses primários. Contudo, as responsabilidades sociais deveriam ser relevantes para os interesses das organizações (WOOD, 1991 apud BANERJEE, 2006) e é neste contexto que surge a problemática: tais responsabilidades sociais são definidas por contextos maiores de legitimização. O que ocorre se determinados princípios organizacionais conflitarem com outros princípios da sociedade? Como deve uma organização gerenciar tais conflitos desta natureza? A extensa literatura sobre RSC é significativamente limitada no que tange aos temas de natureza de poder e conflitos entre princípios organizacionais e o o atendimento às necessidades da sociedade.

No nível gerencial, o princípio de atuação foca nas escolhas gerenciais estratégicas e nas opções e responsabilidades pessoais dos gerentes tendo por objetivos os objetivos institucionais e organizacionais. Wood (1991) afirma que os gerentes são atores morais. Contudo, esta afirmação é altamente questionável, pois de acordo com a noção de subjetificação de Foucault, esta revela como os gerentes se tornam atores que asseguram seus objetivos através da identificação de um ou mais tipos de senso comum às organizações nas quais são empregados. Torna-se então questionável o quanto os gerentes possuem ou não, uma liberdade genuína para tomarem decisões que sejam socialmente responsáveis. Para Sachs (2012) estudos mostram que os diretores-executivos das grandes corporações costumam não ter os valores sociais que se esperaria deles, como responsabilidade e honestidade, uma vez que há muito narcisismo e ganância, o que polui os valores da sociedade como um todo.

2.3 A Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu como esforço de contraponto à primazia do foco do retorno financeiro para o acionista. Seus teóricos argumentam que este foco ignora a importância e a complexidade dos demais relacionamentos que esta organização têm com outros atores de seu meio-ambiente. Assim, é proposta uma teoria de *stakeholders*, na qual o papel da organização é ampliado e no qual há a inclusão de outros relacionamentos, internos e externos à organização, portanto distintos do relacionamento com os acionistas (DONALDSON et al, 1996; FREEMAN, 1984).

Dentre as definições existentes de *stakeholders*, a de Freeman (1984) é provavelmente a mais difundida:

Qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado pelos objetivos de uma organização.

Esta visão ampla gera problemas: diferentes *stakeholders* possuem interesses distintos e conciliar estes interesses não é tarefa fácil.

Um conceito mais restritivo é o de Clarkson (1995) que separa os *stakeholders* em voluntários e involuntários. O primeiro grupo é submetido a algum nível de risco por ter investido capital numa organização e o segundo grupo é submetido a riscos decorrentes das atividades desta mesma organização.

Donaldson e Preston (1995) identificaram três elementos na formulação de sua teoria sobre *stakeholders*. Em primeiro lugar a teoria é descritiva, uma vez que descreve a organização interagindo com diferentes grupos que possuem interesses e demandas distintos. Em segundo lugar a teoria é instrumental, uma vez que fornece bases para explorar as relações entre as atividades de RSC de uma organização e outros parâmetros de performance corporativa, como lucratividade e receita retorno sobre investimento. A base deste elemento é o raciocínio que a organização que reconhece e atua nas necessidades de todos os *stakeholders* também terá sucesso nos critérios tradicionais de performance. Por fim, a teoria é normativa, uma vez que reconhece que outros grupos, além de acionistas, empregados, fornecedores e clientes, que não possuem contratos com a organização também são *stakeholders* legítimos. Neste sentido, os autores afirmam que os interesses de todos os *stakeholders* possuem um valor intrínseco, tornando-se, portanto, merecedores de consideração, e não unicamente por poderem alavancar ou reduzir valor para os acionistas. Como contraponto à teoria de Donaldson e Preston (1995), Drucker (2004) usa como argumento normativo o "risco de se distorcer os princípios de negócios" ao se implementar políticas de RSC, uma vez que as mesmas levam os gerentes a se desviarem de suas obrigações fiduciárias para com os acionistas. Conciliar objetivos conflitantes demandados por múltiplos *stakeholders* é visto como uma redefinição do propósito de uma organização,

no que seria “o teste final” de uma organização, contraponto aos critérios e objetivos convencionais de ordem econômica (DONALDSON et al, 1995).

As tensões e conflitos entre os elementos normativos e instrumentais da Teoria dos *Stakeholders*, assim como a prevalência dos elementos instrumentais. Esta prevalência é gerada pela dominância dos pressupostos econômicos nas organizações, tais como remuneração dos acionistas e maximização de lucro. Assim, se o objetivo mais amplo da Teoria dos *Stakeholders* é promover um bem social legítimo, tal teoria deve ser aplicada em termos normativos e não em termos instrumentais. Tal mudança de paradigma requer uma nova forma de pensamento e de atuação de uma organização e, certamente, um distanciamento da prevalência dos acionistas (BANERJEE, 2007). Contudo, é pouco provável que os acionistas decidam alocar recursos de suas organizações para atuar em temas como pobreza, saúde e educação, a menos que isto seja parte de um movimento político mais amplo, no qual participem fortemente os governos, organizações internacionais e outras agências (WELSH, 1988).

Num esforço para identificar quais os *stakeholders* considerados mais relevantes, Mitchell (1997) criou classificação baseada em três atributos: o poder do *stakeholder* influenciar uma organização, a legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a organização e o nível de urgência que é dado por uma organização às demandas de um *stakeholder*. O poder reside em com qual nível de força um *stakeholder* consegue impor seus objetivos, preponderantemente por meios coercitivos e utilitários. A legitimidade é derivada de um sistema social construído através de normas, valores e crenças, podendo ser atingida nos níveis individual, organizacional e social. A legitimidade é, portanto, uma função decorrente das relações de poder entre diferentes atores e, o racional que determina a legitimidade de um *stakeholder* não advém de interesses sociais, mas sim de interesses corporativos e econômicos. Assim, um dos desafios das organizações é priorizar os *stakeholders*, tendo por base a relação organização versus *stakeholder*. São os gerentes das organizações que determinam quais são os *stakeholders* mais relevantes e que, portanto, serão tratados prioritariamente. Em regra as organizações tendem a focar sua atuação nos *stakeholders* com altos níveis de poder, legitimidade e urgência, sendo, portanto, priorizados pelo *management*.

Thomas (1999) argumenta que o *management* dos *stakeholders* por uma organização pode prejudicar os interesses dos *stakeholders* externos à organização, apesar de projetar uma imagem de engajamento. Isto ocorre porque o caráter normativo mascararia os reais caracteres instrumental e econômico. Dessa forma, ao invés de desafiar e mudar o poder e as estruturas de controle nas organizações, a Teoria dos *Stakeholders* reforçaria as estruturas existentes.

2.4 A Cidadania Corporativa

Cidadania Corporativa (CC) é um termo que surgiu no final dos anos 1980, derivado dos esforços das organizações e da academia para descrever as relações entre as organizações e a sociedade. O termo passou a surgir com regularidade na literatura acadêmica e de negócios.

O escopo da CC é significativamente mais estreito que o da RSC (BANERJEE, 2007), sendo usualmente limitado aos elementos local de trabalho com boa receptividade às famílias dos empregados, saúde dos empregados, benefícios de aposentadoria, segurança dos empregados, participação dos empregados na produtividade e bem estar da comunidade.

As maiores corporações globais publicam em seus relatórios anuais e em seus sítios na internet seus compromissos de CC.

Termos como "integridade" e "transparência" passaram a fazer parte dos discursos de CC das organizações e da academia. Birch (2001) num esforço para delimitar a área de atuação da CC lista princípios gerais desta atuação, que contempla "fazer a diferença", "empowerment dos empregados e dos stakeholders", "transparência", "divisão de responsabilidades", "capitalismo sustentável", "comunicação", "compromisso" e "diálogo". Banerjee (2007) destaca que tais princípios demonstram significativo alinhamento com os discursos corporativos correntes de CC. O extrato abaixo é parte da afirmação de CC da Enron, corporação americana que em 2002 decretou falência, após repercutido caso de fraude contábil e fiscal:

Os princípios que guiam o nosso comportamento são baseados em nossa visão e valores, contemplando o seguinte:

Respeito: Nós trabalharemos para fomentar o respeito mútuo entre comunidades e stakeholders que são afetados por nossas operações;

Integridade: Nós examinaremos os impactos, positivos e negativos, de nossos negócios no meio ambiente, na sociedade, e integraremos as considerações humanas, de saúde e sociais em nossa gestão interna e em nosso sistema de valores;

Excelência: Nós continuaremos a melhorar nossa performance e encorajaremos nossos parceiros de negócios e fornecedores a aderirem aos mesmos padrões.

Carrol (1998) define a CC como tendo, essencialmente, os mesmos quatro elementos centrais que a RSC: econômico, ético, legal e filantrópico. Post e Berman (2001) afirmam que a Cidadania Corporativa é o processo de identificar, analisar e responder às responsabilidades sociais, políticas e econômicas definidas através das leis, políticas públicas e expectativas dos *stakeholders*, derivadas dos valores corporativos e das estratégias de negócios. Cidadania Corporativa engloba resultados atuais (o que as organizações fazem) e

os processo através dos quais tais resultados são alcançados (como as organizações fazem) POST et al 2001).

A natureza problemática do termo cidadania, quando aplicada às organizações, necessita ser investigada (BANERJEE, 2007). O uso do termo "cidadão" para denotar CC têm relação direta com a noção legal que uma organização seria uma pessoa natural. O paradoxo é que apesar dos direitos de uma organização serem garantidos e protegidos por leis, suas responsabilidades não são claramente definidas por leis. O termo cidadão corporativo amplia a noção artificial de uma organização ser uma pessoa, uma vez que uma organização não pode exercer direitos intrínsecos a uma pessoa, tais como votar e concorrer a cargos públicos. A convergência conceitual de uma organização com um indivíduo torna obscuros os hiatos entre os direitos de uma organização e de um indivíduo e, conseqüentemente, dispersa a atenção que deve ser dada para a implementação de regulação que clarifique tais hiatos. A pesquisa bibliográfica mostra significativo questionamento acerca dos discursos de CC das organizações, particularmente a geração da redução de regulação governamental, uma vez que os discursos de CC objetivam comunicar modelos de auto-governança. As estratégias corporativas que resultam em respostas aos temas sociais e ambientais levaram ao modismo da publicação de códigos de conduta, nenhum dos quais pode ser legalmente sujeito a obrigações legais.

Existe uma profunda diferença entre uma organização e um indivíduo (FREDERICK, 2006). Um organização pode ser uma pessoa artificial aos olhos da lei, mas a artificialidade de fato reside no seu poder econômico e nos seus recursos que um indivíduo não possui (BANERJEE, 2007).

Na extensa literatura de RSC e CC a ênfase predominante é em direitos e responsabilidades. Tal ênfase leva a segundo plano a problematização do poder e das responsabilidades das organizações. As relações entre as organizações e a sociedade são permeadas por profundo desequilíbrio de poder, que não é efetivamente contemplado nos conceitos vigentes de RSC e CC.

2.5 Perspectivas Teóricas

Banerjee (2007) afirma que as corporações, em sua forma atual, não são agentes apropriados para a geração de mudanças sociais. Para que as corporações possam, além da geração de lucros, contribuir com mudanças sociais significativas elas deveriam se transformar, de forma a efetivamente servirem às sociedades das quais se beneficiam. Qualquer reforma de governança corporativa que contemple a manutenção dos modelos e propósitos atuais teriam pequeno impacto na melhoria das responsabilidades sociais das corporações. As reformas de governança corporativa pós-Eron, por exemplo, teriam sido motivadas especificamente para proteger os interesses dos acionistas e de outros *stakeholders* primários, como empregados e credores. Estas reformas não teriam contemplado os interesses de comunidades vulneráveis às práticas corporativas que são socialmente e, para com o meio ambiente, destrutivas. Aumentar as responsabilidades sociais dos diretores, tornar as cúpulas decisoras independentes e mesmo responsabilizar criminalmente os CEOs são mudanças que serviriam para reforçar o foco no acionista. A mudança na legislação seria a única forma de fazer com que uma organização que busca o lucro não continue incorrendo em atividades que sejam ambientalmente destrutivas, desde que essas atividades sejam lucrativas.

Não existem corporações que sejam “líderes” ou que sejam referenciais em “boas práticas” de RSC. Todas permeiam suas ações de RSC com objetivos que são diretamente ligados ou são derivados para a geração de lucro. As mesmas corporações que são consideradas modelos de boas práticas de RSC são ou foram acusadas de incorrem em práticas que contradizem seus discursos positivistas. As evidências que ligam RSC a um melhor resultado financeiro são dúbias e inconclusivas. O que pode, por ora, ser concluído através de evidências empíricas é que as organizações que se afirmam socialmente responsáveis tendem a ter melhores resultados financeiros. Deve-se considerar, entretanto, estudos que mostram que há relação direta entre a existência de uma política de RSC nas organizações e um maior comprometimento de seus empregados (MARIA ZIA et al., 2010). Durban e Greening (1996) sugerem que há relação direta entre a reputação de política de RSC+S de uma organização e a atratividade que esta organização exerce em empregados potenciais.

O atual modelo neoliberal é uma captura do modelo social vigente (BANERJEE, 2007). Pressupostos econômicos de relações sociais competitivas tendem a gerar uma visão estreita e com viés de auto-ajuda da RSC. O mesmo racional é percebido na teoria dos *stakeholders*. O *approach* atual sobre *stakeholders* é instrumental, pragmático e incapaz de discutir as mazelas sociais de uma forma significativa. O “diálogo” entre os *stakeholders*, as “pacerias” público-privada e comportamento “cidadãos” ocorrem sob condições desiguais de poder. Apesar do importante papel que as organizações não-governamentais (ONGS) desempenham para alertar sobre os abusos das corporações, estas ONGS não têm poder suficiente para fazer as corporações atuarem de acordo com padrões éticos pré-

estabelecidos e de forma coerente em relação aos seus códigos de conduta. Um maior envolvimento com a teoria dos *stakeholders* pode ser uma forma das corporações diluírem a atenção externa para seus impactos sociais e ambientais negativos e, ao mesmo tempo, colocar uma moldura de legitimidade em suas ações usando como pretexto a divulgação de seus “diálogos” com as ONGS.

Os limites da racionalidade corporativa determinam os limites da responsabilidade social das corporações. Se uma corporação consegue somente fazer o bem para que possa ter melhor resultados financeiros então há um grande limite no bem que esta organização pode fazer (BAKAN, 2004). Situações de modelo “ganha-ganha” não são sustentáveis a longo prazo. O mesmo pode ser dito sobre os discursos de sustentabilidade. Para as corporações, qualquer ação de sustentabilidade somente é sustentável se for lucrativa e se puder ser negociada através do mercado. A sustentabilidade de comunidades pobres que lutam com grandes corporações por recursos naturais que estão em seus ambientes geográficos e que lhe garantem a sobrevivência não é discutida nem é tratada nas agendas corporativas de sustentabilidade ou de RSC.

As práticas voluntárias de RSC, como a implantação de códigos de conduta, não conseguirão gerar resultados sociais significativos se seus padrões ambientais e de trabalho não forem fiscalizados de forma sistemática.

Ações de mobilização de massa como boicotes de consumo, apesar de conseguirem chamar a atenção para os abusos das corporações, geram poucos efeitos no longo prazo. Grandes corporações que sofreram boicotes de consumo devido às suas práticas trabalhistas e ambientais (Nike, Unilever e Nestlé, por exemplo) continuam a ser altamente lucrativas.

A RSC é mais benéfica para as corporações que para as sociedades. As corporações conseguem alavancar suas reputações porque não são obrigadas legalmente a comprovarem de forma documental suas ações, em especial se forem ações de caráter geral e vago, o que é usualmente o caso. As corporações são eficazes em esvaziar ou gerar legislação de acordo com seus interesses. Quando lhes é conveniente, atuam fortemente em *lobbys*. A Shell é um exemplo: faz *lobbys* em diversos governos para a implantação de padrões e regulações sobre mudança climática, de forma a garantir diferenciais próprios frente a seus concorrentes.

O consumo social e ambientalmente responsável, enquanto solução baseada exclusivamente nas leis de mercado não concorrerá para a geração de economias sustentadas. Os chamados consumidores “verdes” representam apenas uma pequena parcela de todos os consumidores, cuja maioria baseia suas decisões de compra em preço, conveniência e qualidade. Desligar todos os anos as luzes de cidades com o Rio de Janeiro, São Paulo, Paris e Londres por cinco minutos para redução do aquecimento global é uma medida absolutamente ineficaz.

A RSC não muda o poder das corporações. Mais: a RSC pode ser vista como um movimento ideológico que consolida o poder das grandes corporações. Corporações que possuem fortes discursos de RSC são melhor percebidas como parceiras legítimas dos governos de países em desenvolvimento. Isto facilita a entrada em mercados emergentes.

Para Frederick (2006) a evolução teórica e prática da RSC nos últimos cinquenta anos trouxe um conjunto de consequências que passaram a permear as esferas organizacionais e também a academia:

Maior visibilidade. As organizações estão mais cientes sobre a RSC e seus impactos. Tornou-se frequente a mídia abordar o comportamento elogiável ou criticável de uma organização em relação a temas como fraude ou meio-ambiente. Cria-se à partir daí uma preocupação popular que deriva em pressões que levam às organizações a permearem suas ações, em maior ou menor nível, com preocupações em relação às suas imagens e a restaurarem a confiança de seus públicos.

Maiores expectativas populares. Além da percepção de suas imagens, as organizações se preocupam com o que o público espera delas. Se uma entre cinco pessoas declara confiança em uma organização isto significa que as outras quatro pessoas não têm a mesma confiança. Obviamente isto as leva, em maior ou menor grau, a elevarem seus objetivos de resultados além da satisfação de seus acionistas.

Maior transparência. A inclusão da palavra transparência no vocabulário corporativo se tornou mandatária. As organizações sofrem pressões de múltiplos atores como ONGs, mídia e segmentos populares a tornarem públicas informações como componentes nutricionais de alimentos, relação quantitativa entre homens e mulheres de seus empregados, diferenças salariais entre gêneros e salários e bônus de executivos.

Maior vigilância. Nos Estados Unidos existem mais de duas mil ONGs atuantes na vigilância às corporações. Na mídia consolidou-se o foco no tema desvio de conduta corporativa, através da produção de documentários, programas de rádio e reportagens investigativas com abordagens a assuntos como corrupção e suborno. Como consequências, novas leis e regulamentações foram instituídas para inibir atividades organizacionais questionáveis ou dúbias como as praticadas pela Enron nos Estados Unidos e Encol no Brasil.

Maior crédito para as boas ações. As corporações perceberam que seus comportamentos socialmente responsáveis podem ser reconhecidos pelos grupos ou atores que garantem suas existências. Surgiu o modismo da publicação de *rankings* e listas das organizações que mais se destacam nas práticas de RSC, ainda que tais práticas sejam em sua maioria instrumentais e de escopo promocional.

Mais e melhores ferramentas de RSC. Nas décadas de 1950 e 1960 as incipientes práticas de RSC eram, em sua maioria, determinadas e implementadas pela vontade dos presidentes das organizações, influenciados por valores como caridade, ética, honestidade e integridade.

Atualmente as organizações podem comprar *kits* completos de RSC, que contemplam programas de treinamento, consultores de ética e programas de aprendizagem pela internet, auditoria social, auditoria de ética, códigos de conduta, avaliação de clima ético organizacional, métodos de avaliação de impactos da cultura de uma organização em sua performance social, designações de contrato social, filantropia estratégica, criação de alianças sociais, avaliação de impactos ambientais, conceito de missão social, mapeamento de *stakeholders* dentre outros. Todas estes instrumentos fazem parte do cenário atual da RSC.

Uma maior visão global. As corporações foram forçadas a ampliar a visão de suas responsabilidades em um mundo que está cada vez mais estabelece alianças internacionais. Os princípios de RSC passaram a ser incluídos em pactos multilaterais como o Protocolo de Montreal e o Protocolo de Kyoto. As idéias de RSC foram codificadas e promulgadas por líderes empresariais na Europa, América do Norte, Ásia e América Latina, através de alianças e programas como o CERES, o Caux Roundtable e o Pacto Global, que contemplam temas como trabalho, direitos humanos e meio ambiente, endossados por centenas de empresas em diversas localidades do mundo.

Maior orientação para outros *stakeholders*. A segunda metade da década de 1970 marcou o início da preocupação das organizações com os demais *stakeholders*, além dos acionistas. Ignorar estes novos *stakeholders* deixou de ser uma opção. As organizações passaram a atender, em maior ou menor grau, seus interesses, assim como começaram a estabelecer contratos formais e informais com os mesmos.

Frederick (2006) têm uma visão positivista derivada destes oito elementos: os mesmos levaram as organizações a ampliarem seus objetivos para além da remuneração do capital de seus investidores, para áreas que contemplam perspectivas éticas e sociais.

3. O PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA CIENTÍFICA

3.1 Definição dos termos

Responsabilidade Social Corporativa – ideia através da qual as organizações são responsáveis pelos impactos que causam na sociedade e no meio ambiente (FREDERICK, 2006).

Sustentabilidade – processo de mudança através do qual a exploração de recursos, os focos de investimentos, a orientação de desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais são realizados de forma consistente entre o futuro e o presente (Brundtland Comissão, 1972).

Stakeholders – qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou que é afetado pelos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984).

3.2 Pólo epistemológico: as estratégias de pesquisa

Esta pesquisa, cuja meta foi a de identificar a percepção dos empregados de uma corporação sobre sua política de RSC+S, valeu-se da fenomenologia, ou seja, o entendimento do fenômeno, entendido este como se manifesta, entendido o seu verdadeiro sentido (VERGARA, 2006). Assim, a fenomenologia foi aplicada como um instrumento de análise eidética, pois, sob esta ótica, nenhuma análise é definitiva, o real contém uma multiplicidade de essências, que devem ser trazidas à luz (IRIGARAY, 2008).

Com igual peso ao uso da fenomenologia, usou-se a etnografia crítica como outro instrumento de análise. A aplicação da etnografia crítica foi inevitável para o pesquisador, dado que o mesmo estava engajado na vida do grupo e no ambiente da organização analisada. Buscou-se o entendimento do outro, a interpretação de cada indivíduo a partir de suas perspectivas próprias, realizando conexões entre os paradigmas e as crenças do pesquisador com o objeto de estudo, consequentemente sem *bracketing*, que é o distanciamento do sujeito-objeto. Contraponto pós-modernista à visão marxista positivista e polarizada, a etnografia crítica defende as críticas culturais e sugere a aplicação de ferramentas investigativas e subjetivas, tais como observações sistemáticas e desconstruções. Entendeu-se que não ocorreu ruptura epistemológica, uma vez que a inclusão da visão do pesquisador contribui para a apreensão do objeto (IRIGARAY, 2008).

Em conjunto com a fenomenologia e com a etnografia crítica, usou-se a análise do discurso, método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, mas também a interpretar o seu sentido. A abordagem aplicada foi a da perspectiva pragmática, onde se busca o sentido do discurso, em função do seu caráter utilitário, de sua utilização em um determinado contexto (VERGARA, 2010).

3.3 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa, cujo objetivo é dar voz aos empregados da corporação Voice Telecom para identificar suas percepções sobre o discurso de responsabilidade social da organização, valeu-se da fenomenologia de base hermenêutica como um instrumento de análise eidética, uma vez que, segundo esta visão, nenhuma avaliação ou análise é conclusiva ou saturada em si. A realidade possui inúmeras percepções, essências e certezas que devem ser maximamente identificadas e reveladas (IRIGARAY, 2008).

Utilizando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997), esta pesquisa está classificada:

- a) Quanto aos fins: exploratória, em função dos poucos conhecimentos acumulados e sistematizados sobre o tema, uma vez que seu objetivo é o de revelar a percepção dos empregados quanto à política de RSC da corporação;
- b) Quanto aos meios: pesquisa em campo, empírica, através da utilização de observação e realização de entrevistas; bibliográfica, por terem sido utilizados livros e artigos científicos na obtenção do instrumental analítico e *ex pos facto*, dada impossibilidade de o pesquisador controlar ou manipular variáveis.

3.4 Universo e amostra

O universo da pesquisa de campo foi o conjunto de empregados da Voice Telecom, lotados no Estado do Rio de Janeiro, ocupantes dos cargos gerente, especialista, analista e assistente, totalizando 5.007* pessoas. O quadro esquema 1 mostra a distribuição dos cargos no Brasil e no estado do Rio de Janeiro.

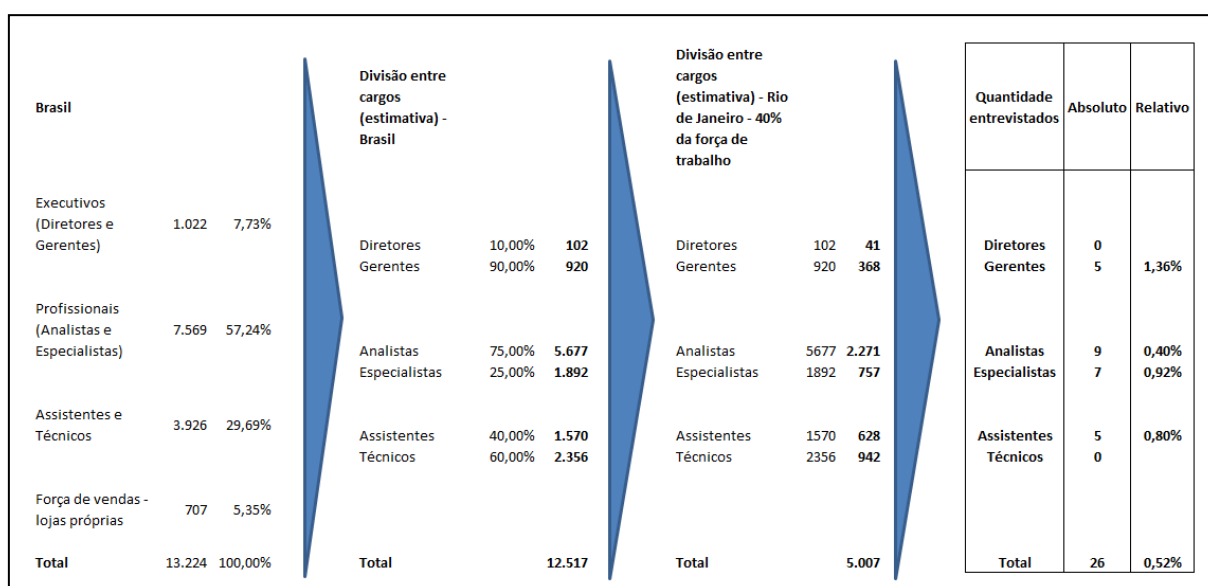
Os níveis não contemplados no estudo foram os estagiários, diretores e presidência.

Estagiários não foram contemplados por não terem vínculo empregatício com a corporação.

Diretores e presidência não foram contemplados por pressuposto derivado de observação do pesquisador que constatou, como espectador ativo e inserido no ambiente do grupo investigado, que dado os elevados níveis hierárquicos de seus cargos, ocorreriam em regra respostas politicamente corretas e aceitas no ambiente social-normativo da corporação, encobrindo-se assim seus verdadeiros posicionamentos a respeito do tema (VERGARA, 2009).

A amostra foi realizada de forma não probabilística, estratificada e definida pelo critério de acessibilidade, sendo composta por cinco gerentes, sete especialistas, nove analistas, cinco assistentes, totalizando uma amostra de vinte e seis pessoas.

Objetivou-se com a amostra uma representativa entre os entrevistados e os cargos que ocupam.



Esquema 2: racional quantificação de entrevistados

* Fonte: Relatório Anual da Voice Telecom, 2010.

3.5 Coleta dos dados

Nesta pesquisa foram utilizados três métodos específicos de coleta de dados: análise bibliográfica, observações no campo e entrevistas individuais.

O processo foi iniciado pela pesquisa bibliográfica, onde se buscou primariamente estudos sobre a relação entre empregados e a existência de políticas de RSC+S nas corporações. Foram pesquisados livros, dicionários, *papers* especializados, teses, dissertações e meios eletrônicos com informações que versam sobre o assunto. Buscou-se a identificação de produção literária e acadêmica com abordagem similar à proposta desta pesquisa. Como resultado, foi identificada significativa produção literária e acadêmica em temas correlatos, tais como RSC+S e comprometimento de empregados, RSC+S e atratividade de empregados potenciais e RSC+S e *performance* organizacional. Entretanto, não foram constatados estudos análogos ao realizado desta pesquisa, o que mostra um significativo hiato no estudo da RSC+S. Foi realizado esforço de aplicação de visão longitudinal na pesquisa bibliográfica, objetivando identificar uma possível evolução do tema - relação entre empregados e RSC -, numa determinada linha de tempo. A avaliação decorrente mostrou que a academia passou a discutir recentemente esta relação, mais precisamente na primeira metade da década dois mil.

A entrada no campo deu-se de forma conveniente, uma vez que o pesquisador tinha livre acesso ao ambiente da organização.

A coleta de dados através da observação, método etnográfico, foi realizada de forma transversal, participante e estruturada do pesquisador.

As entrevistas foram realizadas em modelo individual, transversais, de caráter semi-estruturado, com gravações e geração de notas.

O processo de pesquisa foi realizado de forma cíclica até a exaustão do campo, ou seja, quando as percepções dos entrevistados começaram a ser redundantes.

3.6 Limitações do método

Neste estudo identificam-se três limitações relevantes:

- i) Por utilizar a análise do discurso como método deve-se considerar que seus fundamentos são dêiticos, ou seja, caracterizados pelo fato que seu concernente somente poder ser estabelecido em relação à identidade ou à situação dos interlocutores no momento que estão se expressando. Tal definição apoia-se na reflexividade enunciativa, ou seja, o dito somente deve ser considerado válido no momento em que é proferido (REICHENBACK, 1947 apud IRIGARAY, 2008);
- ii) As percepções dos entrevistados exprimem as realidades somente na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, não devendo, assim, ser derivadas para outras regiões geográficas de atuação da Voice Telecom;
- iii) As percepções são datadas, ou seja, decorrem da vivência dos entrevistados em determinado momento histórico. Dessa forma, o passado, as experiências individuais são revisitadas e analisados com a visão do presente. Essa imperfeição metodológica poderia ser superada se houvesse tempo disponível para realização de estudo de caráter longitudinal.

4. A CORPORAÇÃO VOICE TELECOM

4.1 História e perfil

A Voice Telecom (VT) é uma concessionária de serviços de telecomunicações, no Brasil. Em faturamento e em quantidade de linhas é uma das maiores empresas de telefonia fixa da América do Sul. Em 2010 possuía trinta e quatro milhões de clientes em telefonia móvel e vinte e dois milhões de clientes em telefonia fixa.

Através de sua *holding*, o grupo VT possui concessões de telefonia fixa, telefonia móvel e TV por assinatura em todos os estados do país. Também está autorizada a prestar serviços de comunicação de dados, internet e longa distância.

Em 2010 a VT teve receita operacional bruta de R\$46 bilhões.

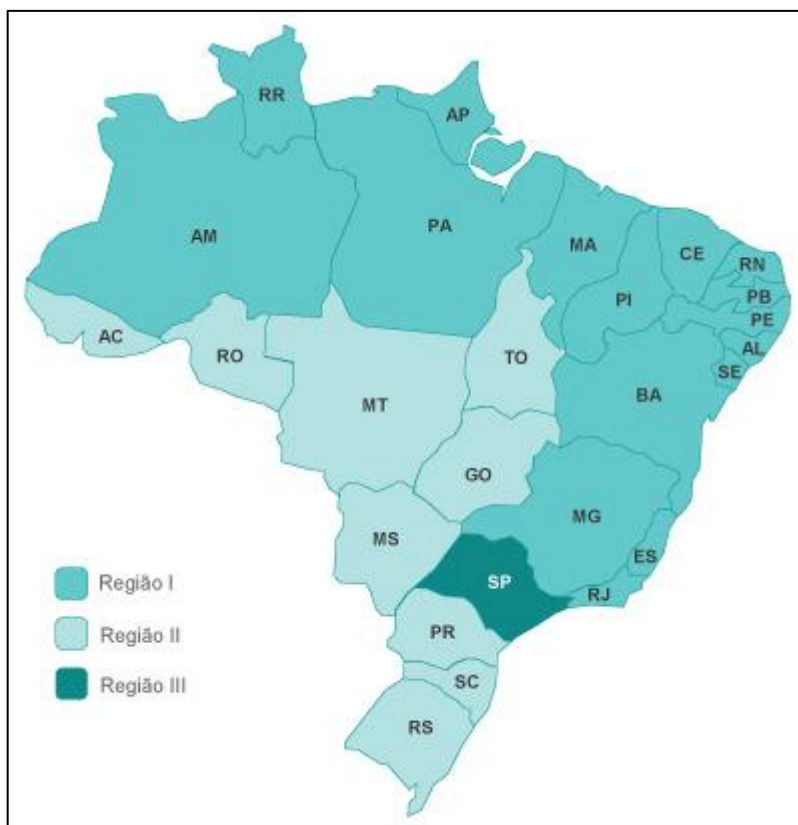
A Voice Telecom (VT) é uma das principais provedoras de serviços de telecomunicações do Brasil. É a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

A VT atua nas três regiões brasileiras do Plano Geral de Outorgas que, de acordo com dados do IBGE, têm as seguintes características:

A Região I, composta por 16 estados na região nordeste e sudeste do Brasil, que possuía uma população combinada de, aproximadamente, 105,4 milhões em 2009, representando 55,0% do total da população brasileira naquela data e, aproximadamente, 39,1% do PIB brasileiro de 2009.

A Região II, composta pelo Distrito Federal e mais nove estados da região oeste, central e sul do Brasil, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 45,3 milhões em 2009, representando 23,6% da população brasileira e, aproximadamente 27,4% do PIB brasileiro de 2009.

A Região III, que abrange o Estado de São Paulo, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 41,1 milhões em 2009, representando 21,4% da população brasileira e, aproximadamente 33,5% do PIB brasileiro de 2009.



Mapa 1: Regiões de atuação da VT, de acordo com o Plano Geral de Outorgas

A VT oferece produtos de comunicações integrados e convergentes que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa, móvel, transmissão de dados (inclusive banda larga), ISP e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, agências governamentais e outras empresas de telecomunicações.

O negócio de telefonia fixa nas Regiões I e II inclui serviços locais e de longa distância, serviços de uso de redes (interconexão) e de telefones públicos, conforme as concessões e autorizações outorgadas pela ANATEL. A VT é uma das maiores empresas de telefonia fixa da América do Sul em termos de número de linhas instaladas, de acordo com dados de 31 de dezembro de 2008.

Em 2010, a VT possuía 12,8 milhões de linhas fixas em operação, o que a tornava a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da Região I, com uma parcela de mercado de 78,1% do total de linhas fixas instaladas na Região. Na Região II, no mesmo período, a Brasil Telecom possuía 7,2 milhões de linhas fixas em operação, e detinha 71,6% do mercado de linhas fixas instaladas na Região.

A VT presta serviços de telefonia móvel em todo o Brasil. Considerando os 24,4 milhões de assinantes móveis na Região I ao final de 2010, a VT figura como uma das principais prestadoras de serviços de telefonia móvel nesta região, com uma parcela de mercado estimada em 24,2% do total dos assinantes de celulares da região no mesmo período.

A VT começou a oferecer serviços de telefonia móvel na Região III em outubro de 2008, e, em 31 de dezembro de 2010, já possuía 7,2 milhões de assinantes móveis, compondo uma parcela estimada de mercado de 14,2% do total de assinantes de celulares na região.

A VT oferece serviços de transmissão de dados em alta velocidade. Os serviços de banda larga, que utilizam, principalmente, a tecnologia ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line).

Em 2010, a VT possuía 2,0 milhões de assinantes de ADSL na Região I, representando 18,6% das linhas fixas instaladas pela VT. Já na Região II, em 2010 a VT atendia 1,9 milhão de usuários, penetração de 26,8% das linhas fixas instaladas pela empresa.

A VT também presta serviços de transmissão de voz e dados a clientes corporativos em todo o Brasil.

A VT opera uma rede de cabos submarinos de transmissão de fibra óptica que conecta Brasil, Venezuela, Bermudas e Estados Unidos, e um portal de internet, o segundo maior do Brasil em termos de número de visitantes únicos, em 2008, segundo avaliação do Ibope/NetRatings.

A VT presta serviços de TV por assinatura e internet banda larga para clientes residenciais, comerciais e corporativos nas cidades de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Uberlândia e Barbacena, no estado de Minas Gerais. A VT TV usa uma rede híbrida de fibra óptica e cabo co-axial bidirecional (HFC) que permite oferecer uma variedade de serviços interativos como cursos a distância, telefonia e telemedicina, entre outros.

Em novembro de 2008, a ANATEL autorizou a VT a prestar serviços de TV por assinatura em todo o Brasil, utilizando tecnologia por satélite DTH. O lançamento desse serviço foi realizado em julho de 2009, inicialmente apenas para as cidades do estado do Rio de Janeiro. Ao final de 2010 o serviço já era oferecido em 14 estados do país e para o Distrito Federal.

O grupo VT afirma que objetiva oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Afirma ainda que, para isso, investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

No segmento corporativo, a VT possui uma extensa rede de transporte nacional e um *backbone* internacional, o que a habilita a prestar serviços e segurança a grandes corporações, governos e pequenas e médias empresas.



Mapa 2: Rede de transporte internacional da VT

4.2 Política de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade

O texto abaixo foi extraído do sítio da Voice Telecom, em abril de 2012:

Gerenciar o negócio com sustentabilidade é o que a gente faz. Promovemos a ética, a governança corporativa, a transparência e a responsabilidade socioambiental.

Os temas ligados à Sustentabilidade têm ganhado cada vez mais visibilidade e importância na agenda da Companhia, fato verificado pela evolução gradativa da implementação de iniciativas vinculadas ao tema.

Podemos dizer que 2010 foi um ano em que galgamos alguns degraus essenciais na escada do nosso alinhamento com relação à Sustentabilidade, melhorando a nossa postura proativa, reconhecendo que investimentos socioambientais podem contribuir para o melhor gerenciamento de riscos, bem como para a geração de oportunidades de negócios.

Sabemos que é fundamental incorporar este tema em nossa estratégia, em nossos negócios e processos, bem como em nossas operações. Neste sentido, vimos aprimorando as nossas práticas, à medida que disseminamos este conceito dentro da Companhia.

Continuamos realizando campanhas internas de conscientização ambiental, bem como atualizando a nossa Política de Sustentabilidade, cujo objetivo é estabelecer diretrizes que orientem a construção de mecanismos que visem à continuidade do negócio e ao gerenciamento dos impactos socioambientais. Este compromisso representa a base institucional do Programa VT de Sustentabilidade, que visa promover práticas relacionadas ao tema por meio da sensibilização e comprometimento dos colaboradores, gestores e parceiros da Companhia.

Há quase dois anos, a VT assumiu um compromisso público voluntário, aderindo ao Pacto Global das Nações Unidas, cujos Princípios se tornaram uma referência importante para as decisões da Companhia.

Por isso, por meio desta mensagem, declaramos o nosso apoio contínuo ao Pacto Global, reafirmando nosso compromisso com os seus dez Princípios, bem como demonstramos neste Relatório as práticas adotadas voltadas à Defesa dos Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção.

Investimos sempre em nossos talentos e apoiamos a diversidade de nossa Gente, por meio de uma gestão de recursos humanos pautada na capacitação e desenvolvimento de colaboradores, na saúde e segurança do trabalhador e na criação de programas de reconhecimento.

O nosso Código de Ética, que incorpora os princípios do Pacto Global em inúmeros aspectos, completou três anos em 2010. Extensivo aos nossos fornecedores e

parceiros, é continuamente divulgado em nossos canais de comunicação internos, nos treinamentos presenciais e por meio da atuação dos Agentes de Ética, reforçando a importância das diretrizes definidas neste instrumento.

A Governança Corporativa integra o nosso modelo de gestão, inclusive por meio da adoção de metas de Sustentabilidade para os principais executivos da Companhia. Desenvolvemos ainda uma série de iniciativas de responsabilidade ambiental, dentre as quais vale destacar a realização do inventário de emissão de gases do efeito estufa, a ampliação dos pontos de coleta de baterias e telefones móveis nas lojas VT, além de medidas para redução do consumo de energia elétrica, entre outras.

O braço de Responsabilidade Social da Companhia, presente em todos os Estados do Brasil, atua há uma década em programas nas áreas social, de educação, cultura e esportes, e ampliou em 2010 o seu escopo de atuação, lançando o primeiro edital de apoio a projetos de preservação e conservação ambiental. Neste período, o instituto vem cumprindo sua missão de democratizar o acesso ao conhecimento para acelerar e promover o desenvolvimento humano, beneficiando mais de 4 milhões de pessoas.

Como resultado da continuidade e evolução dessas ações e o fortalecimento da Sustentabilidade em nossa Companhia, permanecemos pelo terceiro ano consecutivo na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, bem como integramos em 2010 a primeira carteira do Índice de Carbono Eficiente da BM&FBovespa, resultado de uma parceria desta com o BNDES.

A VT, consciente do seu papel e a importância da promoção da inclusão social, presta serviços convergentes e integrados de telecomunicações visando ampliar o número de pessoas e localidades com acesso à comunicação e tecnologias de informação, pois sabe que o desenvolvimento sustentável do País também depende do desenvolvimento de cada ser humano, e o direito deste à vida, liberdade, igualdade, segurança e à propriedade.

Somos uma empresa que pensa com ousadia e que sabe da necessidade de incorporar aspectos socioambientais em seus negócios. Portanto, queremos permanecer atuando com responsabilidade e contribuindo para a construção de um mundo sustentável.

O texto abaixo foi extraído do sítio da Voice Telecom, em abril de 2012:

Gerenciar o negócio com responsabilidade e sustentabilidade é o que a gente faz. Promovemos a ética, a governança corporativa, a transparência e a responsabilidade corporativa e socioambiental junto a fornecedores, clientes, acionistas e comunidade.

*Para orientar a construção de mecanismos visando a continuidade do negócio e o gerenciamento dos nossos impactos socioambientais, publicamos em 2009 nossa **Política de Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. Veja abaixo os itens considerados pela Voice Telecom na elaboração desta Política:*

- 1. Promover, implementar e disseminar ações de desenvolvimento sustentável como investimento contínuo.*
- 2. Definir e aplicar boas práticas de Governança Corporativa para honrar os compromissos com os acionistas.*
- 3. Respeitar o consumidor, outras empresas, o cidadão e o meio ambiente em todas as etapas do marketing, negócios e operações, através de diretrizes baseadas na ética e na responsabilidade socioambiental, para que suas ações não tragam impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente e que atendam as suas necessidades de longo prazo.*
- 4. Conscientizar colaboradores e outras partes interessadas sobre a importância das relações com o meio ambiente, através da educação para a Sustentabilidade.*
- 5. Ampliar a apreciação de práticas relacionadas à Sustentabilidade por meio de reuniões periódicas do Comitê de Governança Corporativa, Divulgação e Sustentabilidade.*
- 6. Buscar o engajamento e estimular o relacionamento com as partes interessadas e estar aberto para receber críticas sobre a natureza de seus processos, produtos e serviços.*
- 7. Enfatizar a importância do conhecimento do Código de Ética e sua aplicação nas principais decisões da empresa e no comportamento de seus colaboradores e fornecedores.*
- 8. Identificar e avaliar os aspectos e riscos sociais, econômicos e ambientais nos processos e projetos da empresa.*
- 9. Buscar novas tecnologias economicamente viáveis e aperfeiçoar as operações e processos da empresa, de modo a minimizar os impactos ao meio ambiente.*
- 10. Enfatizar a importância de critérios de Sustentabilidade na seleção e gestão de fornecedores.*
- 11. Contribuir para o bem estar físico e emocional dos colaboradores e de sua família através de ações internas.*
- 12. Respeitar a diversidade, combatendo a discriminação, o assédio moral e sexual e a corrupção em todas as suas formas.*
- 13. Respeitar a livre associação sindical de seus colaboradores e o direito à negociação coletiva.*
- 14. Promover e ampliar as práticas de responsabilidade social da companhia.*

15. *Estabelecer diretrizes para a gestão dos ativos intangíveis, contribuindo para aumentar o valor da companhia.*
16. *Cumprir os requisitos legais vinculados ao negócio.*
17. *Proibir práticas de trabalho infantil, exploração sexual de crianças e adolescentes, trabalho escravo, forçado ou obrigatório, discriminação em todas as suas formas e punições ilegais.*
18. *Utilizar água e energia de forma consciente com controle e gerenciamento, adotando medidas de substituição de equipamentos obsoletos para melhor aproveitamento dos recursos.*
19. *Reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos, sempre que possível.*
20. *Criar mecanismos para solução de conflito de interesses sem comprometer os interesses coletivos da sociedade.*
21. *Desenvolver novos negócios identificando oportunidades oferecidas pela Sustentabilidade.*
22. *Dirigir as decisões estratégicas de acordo com os 10 princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas.*
23. *Prevenir a Poluição e contribuir efetivamente no combate aos efeitos negativos causados pelas mudanças climáticas, identificando, quantificando, reduzindo e compensando suas emissões de gases do efeito estufa. Buscar a melhoria contínua de seu desempenho socioambiental. Divulgar internamente e para as partes interessadas as práticas, indicadores e metas de Sustentabilidade.*

Além da Política, a Voice Telecom possui metas internas de desempenho socioambiental, pois sabe da importância de envolver as diversas áreas para a adoção e desenvolvimento da sustentabilidade na companhia.

4.3 Código de Ética da Voice Telecom

VISÃO

A visão da VT é ser a melhor empresa de serviços do Brasil.

OBJETIVO

O Código de Ética da VT reflete os princípios e valores organizacionais que devem orientar as atitudes e comportamentos de todos os colaboradores, fazendo com que as nossas ações sejam exemplares para a sociedade em que vivemos.

Orienta-se pelas diretrizes éticas definidas neste Código. Cada um de nós tem o dever de reforçar o cumprimento das regras deste Código de Ética junto aos colegas de trabalho, praticando-as no nosso dia a dia.

APLICABILIDADE

Este documento aplica-se a todas as empresas do Grupo Voice Telecom, devendo ser seguido por todos nós, colaboradores, independentemente de nível hierárquico, incluindo estagiários. Também deve servir de referência aos nossos fornecedores e parceiros comerciais.

As políticas, normas e procedimentos internos devem ser cumpridos e, quando necessário, devemos nos orientar pela regra mais restritiva. A responsabilidade com o cumprimento deste Código se torna mais relevante porque a VT é uma empresa de capital aberto e concessionária de serviços públicos. É importante você saber que as determinações da Política de Segurança da Informação, disponível na intranet corporativa, também se aplicam a todos os colaboradores. Além disso, aqueles que tenham acesso a informações relevantes ainda não divulgadas pela Companhia ou informações confidenciais devem cumprir as regras do Código de Conduta e Transparência.

DENTRO DA VT

Atitude

A diversidade é fonte da nossa cultura. Dessa forma, é inaceitável qualquer manifestação de discriminação e preconceito referente a raça, origem, sexo, idade, religião, opção sexual, deficiência física e mental, dentre outros. Não são admitidas

conversas e atitudes que envolvam violência física ou verbal e assédio moral ou sexual.

A VT respeita as convicções pessoais de seus colaboradores. No entanto, qualquer forma de campanha ou distribuição de material envolvendo política ou religião deve ser mantida fora do ambiente de trabalho. Você deve manter sempre uma conduta respeitosa com outros colaboradores. Espera-se também uma atuação em parceria para o atendimento das necessidades das diversas áreas de forma a atingir a estratégia global da VT.

Durante o expediente, você deve se dedicar ao exercício das suas funções e respeitar os compromissos e horários. Convide para reuniões somente os colaboradores cuja participação seja necessária.

Sabemos que o consumo de álcool e drogas compromete a saúde e o desempenho profissional, prejudica o ambiente de trabalho e afeta a imagem da Companhia. Dessa forma, ninguém pode trabalhar sob efeito de drogas ilegais ou de álcool. Durante a participação em eventos institucionais, você não deve consumir excessivamente bebidas alcoólicas.

Em respeito à legislação vigente e devido aos males trazidos aos fumantes passivos, é proibido fumar em qualquer ambiente dos prédios da VT.

Liderança

É essencial a atuação dos nossos líderes dentro das premissas deste Código, mantendo clima de respeito e de confiança, dando tratamento igualitário a cada um de sua equipe e servindo de exemplo na prática das diretrizes éticas para colaboradores e terceiros.

É dever dos gestores garantir que o comportamento de colaboradores de sua equipe esteja alinhado aos valores da VT e às práticas descritas neste Código.

Recursos

Use de forma adequada todos os bens e recursos disponibilizados pela VT, sempre evitando o desperdício ou mau uso. Isto vale tanto para bens tangíveis (instalações, equipamentos, computadores, terminais administrativos, VT Colaborador, materiais de escritório, automóveis, recursos financeiros, etc.) como para bens intangíveis (direitos sobre marcas e patentes, bancos de dados, informações, etc.). No caso específico de uso de automóveis da VT, utilize-os somente para fins profissionais e mantenha-se obediente à legislação de trânsito. Os pedidos de reembolso devem refletir exatamente os gastos incorridos.

Eventos e refeições para colaboradores às expensas da VT só podem ocorrer quando forem aprovados previamente por diretor subordinado ao presidente.

Os convites para eventos patrocinados pela VT e os produtos da marca VT são propriedade da Companhia. Colaboradores só podem utilizar os convites para eventos quando estiverem acompanhando clientes em ações de relacionamento ou quando selecionados pela Diretoria de Gente. Colaboradores só podem ganhar produtos da marca VT quando selecionados pela Diretoria de Gente. A VT permite que você utilize, de forma moderada, os sistemas eletrônicos para fins pessoais, desde que esse uso não contrarie normas e orientações internas ou prejudique o andamento do seu trabalho. Para garantir o devido uso e a proteção das informações confidenciais, a VT se reserva o direito de monitorar o uso desses sistemas eletrônicos. Acessar sites ou encaminhar mensagens eletrônicas relacionados a qualquer tipo de discriminação, a conteúdo sexual ou a outros temas inapropriados para o ambiente de trabalho são condutas proibidas.

A marca VT é um ativo importante da Companhia e só pode ser utilizada mediante ciência e autorização das gerências responsáveis. Nenhum terceiro ou parceiro comercial pode fazer uso da marca VT sem a prévia autorização da Companhia. Esta medida garante a padronização visual e da linguagem da VT, além de evitar multas e processos judiciais.

Informações Confidenciais

O uso de informações classificadas como confidenciais deve ser exclusivamente para fins profissionais, sendo proibido utilizá-las para benefício próprio ou de terceiros ou para sugerir investimentos a familiares, amigos ou qualquer terceiro.

O uso das credenciais (ID, senhas e crachás) é individual e intransferível, sendo proibido seu compartilhamento em qualquer nível.

Informações relevantes, tais como pesquisas, metodologias de negócio e quaisquer relatórios ou dados confidenciais, não devem ficar expostas em estações de trabalho, impressoras e salas de reunião. Esses documentos fazem parte do patrimônio intelectual da VT e devem ser armazenados apropriadamente.

Tudo que for produzido por você no exercício de suas funções é de propriedade da VT, não sendo permitido apagar, destruir ou levar essas informações ao encerrar-se seu contrato de trabalho.

Comunicação

Evite qualquer discussão, presencial ou por telefone, envolvendo informações confidenciais ou competitivas quando você estiver em locais públicos como elevadores, restaurantes, táxis, aeroportos ou aviões, assim como em ambientes virtuais, tais como salas de conversação, web pages pessoais ou blogs. Tal compromisso se mantém após o término do seu contrato de trabalho com a VT.

Os registros de negócio e as comunicações devem ser concisos e exatos. Evite exageros, linguagem figurada ou especulações. Na hora de escrever e-mails, seja

direto e assertivo e evite incluir muitas pessoas em cópia, para não desperdiçar seu tempo útil e dos demais colaboradores.

Livros, Registros e Relatórios

A VT confia em informações seguras para tomar decisões de negócio responsáveis. Para isso, você deve manter todos os registros da Companhia precisos e corretos. Nenhum registro com informação falsa deve ser feito em qualquer livro ou conta da VT. Os fundos da Companhia não devem ser usados para qualquer propósito diferente do descrito nos documentos que suportam os pagamentos. Isto inclui registros financeiros, técnicos, de segurança e de pessoal. Todos os livros, registros e contas devem refletir as transações e os eventos em conformidade com os Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (GAAP), as metodologias internas aplicáveis e a estrutura de controles internos. É proibido influenciar, coagir, manipular ou enganar qualquer parte interna ou externa envolvida em trabalhos de auditoria.

Conflitos de Interesse

A VT permite que parentes e cônjuges trabalhem na empresa. Mas não é permitido contratar ou manter parentes de primeiro ou segundo grau (pai, mãe, filhos, irmãos e tios) e cônjuges em funções em que haja uma relação hierárquica, direta ou indireta, ou que respondam ao mesmo superior imediato. Quando você indicar um parente e cônjuge para trabalhar na VT, você deve informar esse vínculo.

Caso se estabeleça situação de relação íntima entre colaboradores que tenham, entre si, subordinação hierárquica, direta ou indireta, ou que respondam ao mesmo superior imediato, a situação deve ser comunicada ao superior imediato ou à Diretoria de Gente, para que a situação de conflito seja eliminada por meio de transferência interna.

Você não deve aproveitar para seu ganho pessoal oportunidades de negócios que surgirem por meio do uso de informações ou cargo na VT.

Você não pode exercer atividades profissionais a serviço de empresas competidoras ou fornecedoras da VT. Atividades paralelas não podem impactar seu desempenho e dos demais colaboradores. É proibido comercializar produtos no ambiente de trabalho da VT, salvo em área destinada para esse fim, na intranet corporativa.

Segurança e Saúde

A VT busca promover um ambiente de trabalho sadio, organizado e harmonioso, visando à valorização do ser humano, com bons níveis de higiene, ergonomia, equipamentos, proteção pessoal e tratamento adequado para a guarda e manuseio de material perigoso.

Você deverá observar todas as regras, práticas e leis que se aplicam às suas atividades para segurança e saúde, assim como tomar as precauções necessárias

para sua proteção e de seus colegas de trabalho e visitantes, em atividades nos ambientes interno e externo.

A VT oferece programas para melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores. Para mais detalhes, consulte o Portal de Gente na intranet corporativa.

FORA DA VT

Contato com Órgãos Públicos, Mídia e Investidores

A VT possui áreas especialmente capacitadas para falar com órgãos públicos, mídia e investidores, que devem ser acionadas sempre que necessário. Caso receba alguma ordem ou demanda judicial, você deve encaminhá-la imediatamente à Diretoria Jurídica. Demandas de outros órgãos públicos devem ser encaminhadas imediatamente ao representante de Relações Institucionais do seu Estado. Todos os pedidos dos meios de comunicação e solicitações de entrevistas devem ser enviados à Diretoria de Comunicação Corporativa. É proibido qualquer tipo de declaração que cite a VT de forma direta ou indireta, sem a devida autorização prévia. Os colaboradores credenciados junto à Diretoria de Comunicação Corporativa devem informar qualquer contato com representante de meios de comunicação, ainda que para prestar informações pontuais.

Solicitações de analistas financeiros, investidores e acionistas devem ser enviadas à Diretoria de Relações com Investidores. Solicitações de posição acionária devem ser encaminhadas ao Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Responsabilidade Social

A VT desenvolve suas atividades com responsabilidade social, participando e incentivando a atuação dos seus colaboradores na melhoria da vida nas comunidades em que está inserida.

Meio Ambiente

Nossas operações são sujeitas à legislação ambiental, federal, estadual e municipal. Além de nossas obrigações ambientais, temos o compromisso de minimizar qualquer impacto adverso ao meio ambiente, buscando armazenar apropriadamente materiais perigosos e procurando administrar o fim de vida dos produtos. Cumprir este compromisso só será possível com sua consciência e cooperação. Você deve utilizar de forma otimizada os recursos disponíveis. Evite impressões desnecessárias e desperdício de água e energia elétrica.

Relações com Clientes

Você tem responsabilidade direta na construção de um relacionamento sólido e duradouro com nossos clientes. A VT deve pautar sua atuação na identificação das necessidades de seus clientes e procurar satisfazê-las por meio de produtos e serviços de qualidade que correspondam às características anunciadas, sem falsas promessas. A credibilidade da VT reside na nossa capacidade de cumprir o que é acordado.

Sempre que você se deparar com um cliente que manifeste um problema ou demanda, trate-o com cortesia e procure auxiliá-lo de maneira proativa, independentemente de sua área de atuação na VT.

A sua apresentação pessoal, no contato com os clientes, não deve comprometer a imagem da VT.

Você deve repudiar qualquer forma de suborno ou influência por parte de cliente para favorecimento em negociações.

Relações com Fornecedores

A escolha e contratação de fornecedores devem se basear em critérios técnicos, profissionais e éticos e ser conduzidas por meio de procedimentos formalmente definidos, que assegurem à VT o melhor custo-benefício e no qual não haja espaço para decisões de interesse pessoal. É atribuição exclusiva dos colaboradores da Diretoria de Suprimentos a negociação e contratação de fornecedores, exceto nos casos previstos em procedimentos da VT. Nenhum colaborador, independentemente de área e nível hierárquico, pode favorecer algum fornecedor em detrimento de outros.

Você não deve negociar a contratação de parente de primeiro ou segundo grau (pai, mãe, filhos, irmãos e tios), cônjuges, amigo ou empresa gerenciada ou controlada por eles para fornecimento de bens ou serviços.

Somente devem ser contratados os fornecedores e parceiros que respeitem, atuem e estejam de acordo com todas as legislações e regulamentações aplicáveis ao serviço ou produto contratado, além das regras e orientações de conduta deste Código. É responsabilidade do colaborador informar à Diretoria de Suprimentos sobre dúvidas relativas à conduta e comportamento ético de empresas que notoriamente tenham má reputação no mercado. A Diretoria de Suprimentos deve manter permanentemente atualizado o cadastro de fornecedores. As empresas que desrespeitarem essas regras e orientações deverão ser descredenciadas.

Presentes, Brindes e Eventos

Presentes e brindes recebidos de valor superior a R\$ 100,00 (cem reais) devem ser imediatamente devolvidos ao remetente, acompanhados da carta padrão de agradecimento e devolução disponível na intranet corporativa, no Canal de Ética. Presentes em dinheiro não podem ser aceitos sob qualquer hipótese. Você não pode aceitar gratificação ou favor de fornecedores ou clientes, inclusive quando se tratar

de prestação de serviço particular. Aparelhos celulares e outros equipamentos somente podem ser recebidos de acordo com a Política de Aparelhos de Teste e Demonstração, devendo ser encaminhados para a Diretoria de Gestão Patrimonial ao final do período de teste e demonstração.

É permitido dentro de um relacionamento comercial normal o pagamento pela VT ou por terceiro de despesas relacionadas a refeições.

Convites para eventos externos (confraternização, treinamento, evento de relacionamento, entre outros), assim como patrocínios por terceiros de eventos corporativos para colaboradores, somente podem ser aceitos quando do interesse da VT e após aprovação do diretor da área. A emissão de passagens aéreas internacionais por terceiros somente é aceita excepcionalmente e após aprovação do presidente.

Condução do Negócio

A VT, na condução do seu negócio, obedece às leis vigentes e respeita a livre concorrência. A VT repudia a exploração de mão de obra infantil e o trabalho escravo. A VT repudia qualquer forma de violação de segredos comerciais ou obtenção imprópria de informações confidenciais sobre produtos e serviços. Você não deve revelar ou incentivar outros a revelar ou usar qualquer segredo de comércio da Companhia ou de um concorrente. Esses segredos incluem desenvolvimentos técnicos, estratégias de vendas e informações de preços. É proibido qualquer tipo de comportamento que possa levar o público a considerar a VT antiética, anticompetitiva ou contrária às leis nacionais ou internacionais que regem o mercado de telecomunicações. Não é admissível fazer comentários que possam afetar a imagem da Companhia ou contribuir para a divulgação de informações incorretas sobre nossos produtos, serviços ou dados operacionais e financeiros. Para mais detalhes sobre essas leis, suas conformidades ou penalidades que ultrapassem o escopo deste Código, consulte a Diretoria Jurídica.

COMO PARTICIPAR

Dúvidas, Críticas e Sugestões

Este Código não é exaustivo. A VT acredita que sua participação contribui para o aprimoramento das condutas éticas. A política de portas abertas da VT encoraja você a trazer suas dúvidas, críticas ou sugestões sobre este Código ao seu superior imediato, ao Agente de Ética e ao Comitê de Ética.

Denúncias

A VT incentiva o diálogo entre os colaboradores como forma de tratar eventuais descumprimentos deste Código. Quando necessário, comunique a infração ao seu superior imediato, ao Agente de Ética ou ao Comitê de Ética. Todas as denúncias

serão apuradas, sendo garantida a confidencialidade de todos os envolvidos e a ausência de qualquer retaliação. As denúncias podem ser apresentadas anonimamente. A VT repudia a prática da denúncia vazia, conspiratória ou vingativa. A denúncia é valorizada quando o colaborador tiver conhecimento de fatos, dados ou situações que possam prejudicar a VT, seus colaboradores ou demais públicos de interesse da Companhia. As denúncias devem ser encaminhadas por meio do Canal de Ética ou da caixa postal mencionados na intranet corporativa.

Comitê de Ética

O Comitê de Ética é designado pelo Comitê Executivo e composto por diretores. O mandato dos membros do Comitê de Ética é de 01 (um) ano, permitida a recondução. O Comitê de Ética é responsável pela gestão do Código de Ética bem como pela sua revisão, sempre que necessário. Os Agentes de Ética são os colaboradores escolhidos pelo Comitê de Ética para suportá-lo na gestão da cultura ética, garantindo uniformidade no repasse das orientações corporativas e na tomada de decisões relativas ao tema.

O Comitê de Ética irá discutir e deliberar todos os casos de violação deste Código e aplicará as devidas penalidades, que serão comunicadas ao Comitê Executivo. As deliberações do Comitê de Ética seguirão seu Regimento Interno. As sanções pelo descumprimento deste Código seguirão o regime disciplinar da Diretoria de Gente, podendo ser executadas por meio de advertência verbal, escrita, suspensão ou rescisão do contrato de trabalho, independentemente de eventual abertura de processo judicial. O Regulamento de Regime Disciplinar da Diretoria de Gente encontra-se disponível na intranet corporativa, no Portal de Gente.

Vigência

O Código de Ética entra em vigor a partir de sua publicação. Você deve confirmar, por meio de assinatura digital, o conhecimento do conteúdo deste Código.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Entrevistas

Esta pesquisa optou por um roteiro alinhado com a entrevista focada, semi-estruturada. Assim, o roteiro foi iniciado com a explicação ao entrevistado sobre o objeto de estudo da pesquisa. Em seguida foi informada a todos os respondentes a garantia de seu anonimato. Os nomes associados aos fragmentos de discursos inseridos no item 5.3 desta pesquisa são fictícios.

Foram solicitados dados categóricos dos indivíduos: idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de atuação na VT e se possuíam filhos, com a respectiva quantidade.

5.2 Perfil sucinto dos entrevistados

Foram entrevistadas vinte e seis pessoas, conforme demonstrado no gráfico 1: cinco gerentes (20% da amostra), sete especialistas (27%), nove analistas (35%) e cinco assistentes (19%).

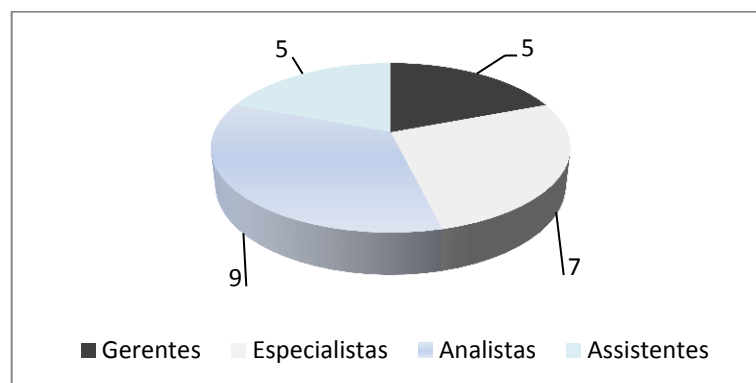


Gráfico 1: quantificação dos entrevistados por cargos

Dos entrevistados, doze (46% da amostra) eram do sexo masculino e quatorze (54%) eram do sexo feminino (gráfico 2).

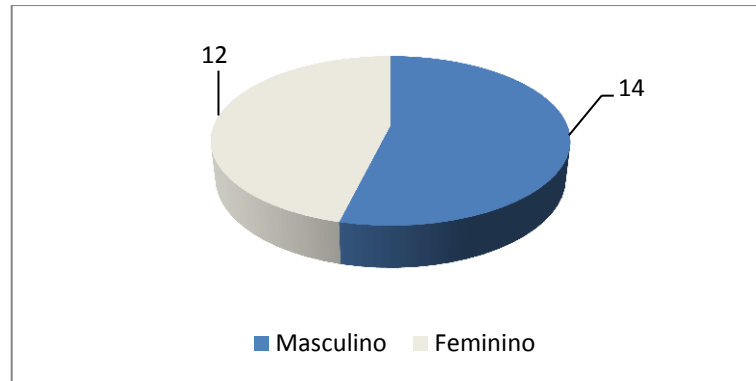


Gráfico 2: quantificação dos entrevistados por sexo

O gráfico 3 mostra que quinze dos entrevistados (58%) são casados, dez solteiros (38%) e um divorciado (4%).

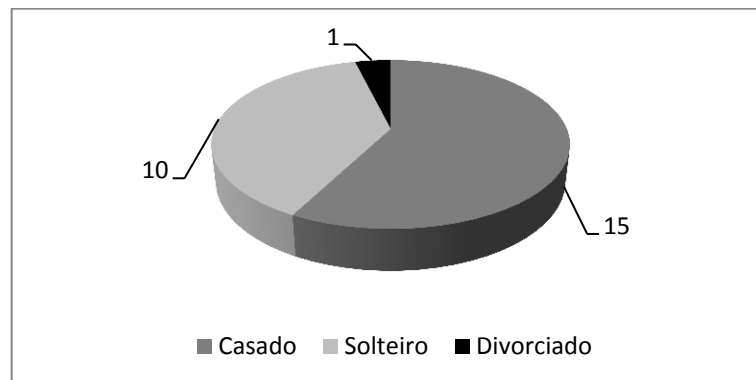


Gráfico 3: estado civil dos entrevistados

O gráfico 4 mostra que a idade média dos entrevistados varia de acordo com os cargos ocupados, evoluindo do cargo de assistente para o cargo de gerente. Isto demonstra uma relação direta com o tempo médio de atuação na VT que os empregados dos cargos possuem, ou seja, na medida em que a hierarquia aumenta também aumenta o tempo médio de atuação na organização, como demonstrado no gráfico 5.

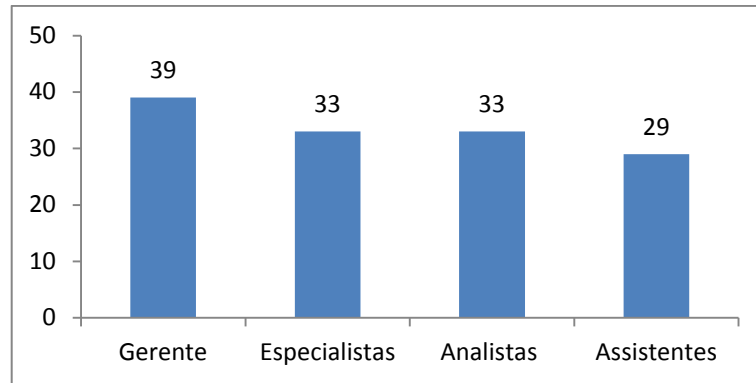


Gráfico 4: idade média dos entrevistados por cargos

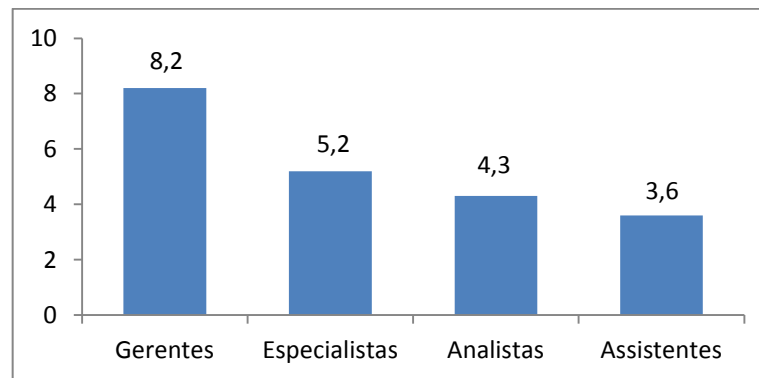


Gráfico 5: tempo médio de atuação na organização por cargo (em anos)

No grupo entrevistado há significativa variação da escolaridade, de acordo com o cargo ocupado. O gráfico 6 mostra que dentre os gerentes, dois (40% da amostra) possuem pós-graduação no nível mestrado e três (60%) possuem pós-graduação nível *lato-sensu*. O gráfico 7 mostra que dentre os especialistas, preponderam empregados com pós-graduação *lato-sensu* (86% da amostra). O gráfico 8 mostra que dentre os analistas, apenas um (11% da amostra) dentre os nove entrevistados possuem pós-graduação *lato-sensu*, tendo todos os demais (89%) graduação (licenciatura ou bacharelado). Todos os assistentes entrevistados possuem segundo grau completo.

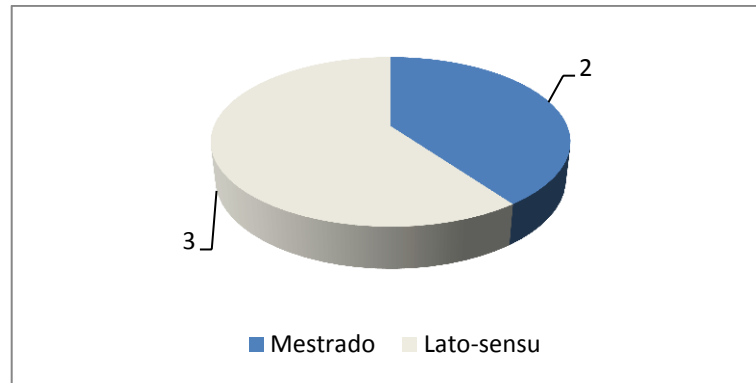


Gráfico 6: escolaridade dos entrevistados – cargo gerente

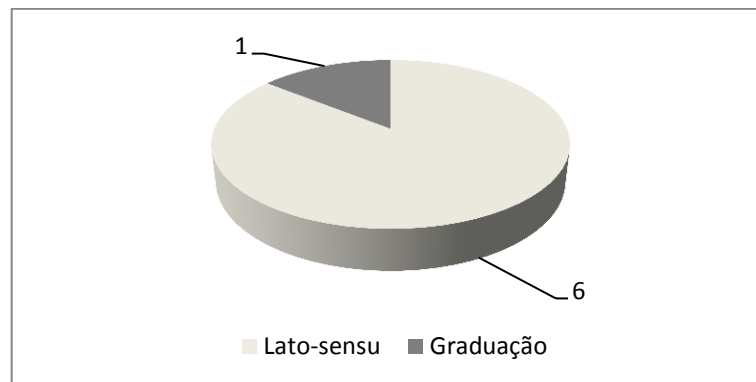


Gráfico 7: escolaridade dos entrevistados – cargo especialista

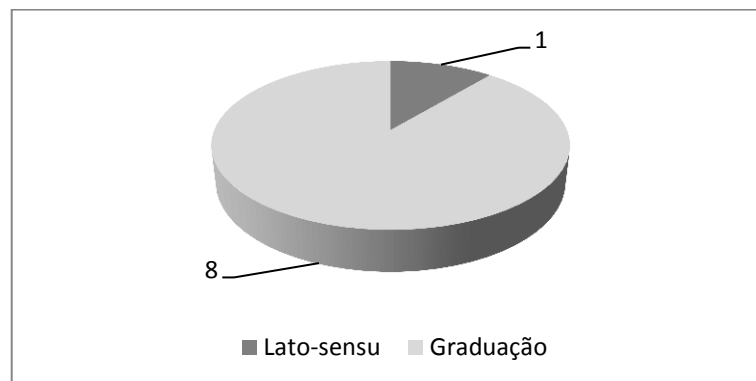





Gráfico 8: escolaridade dos entrevistados – cargo analista

5.3 Quadro de avaliações individualizadas para as afirmações de RSC+C da Voice Telecom

Todas as afirmações do discurso de RSC+S da Voice Telecom, de acordo com o item 1.2 desta pesquisa, foram dialeticamente avaliadas pelos seus empregados. Como derivadas destas avaliações, as percepções foram classificadas como positivas, inconclusivas ou negativas:


	<u>Percepção positiva:</u> empregados validaram o afirmado
	<u>Percepção não conclusiva:</u> empregados não validaram nem invalidaram o afirmado
	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado

O quadro abaixo consolida as percepções dos empregados para cada uma das afirmações da Voice Telecom:

Conhecimento de RSC		Respeito à diversidade racial	
Conhecimento Sustentabilidade/ Desenvolvimento sustentável		Respeito à diversidade sexual	
Respeito ao consumidor, cidadão, outras empresas e meio ambiente		Combate à corrupção em todas as suas formas	
Abertura para recebimento de críticas		Respeito à livre associação sindical	
Conhecimento do Código de Ética		Cumprimento dos requisitos legais do negócio	
Identificação de riscos sociais e ambientais		Uso consciente de água, energia e reciclagem de resíduos	
Busca de novas tecnologias para redução impactos no MA		Prevenção à poluição e compensação de gases poluentes e melhoria contínua de desempenho <u>sócio-ambiental</u>	
Crítérios de sustentabilidade na relação com fornecedores		Divulgação interna e partes interessadas dos indicadores e metas de sustentabilidade	
Contribuição bem estar físico dos empregados e suas famílias			

Os itens 5.4 a 5.19 pormenorizam as percepções dos empregados para cada uma das afirmações através de sessenta fragmentos de discursos.

5.4 Sobre o conhecimento conceitual da Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade

	<u>Percepção negativa:</u> empregados desconhecem o conceito
---	---

Por se tratar de uma pesquisa que busca identificar a percepção da política de RSC e Sustentabilidade da organização, na parte inicial das entrevistas buscou-se identificar o nível de conhecimento conceitual dos respondentes sobre RSC. Constatou-se que 24 dos 26 entrevistados associa RSC à ideia do esforço que as organizações realizariam para aumentar a qualidade de vida de seus empregados. Porém, a análise de seus discursos demonstrou que tal afirmação claramente é instrumental, pois os respondentes associaram a ideia de qualidade de vida a elementos que beneficiariam a organização, principalmente a geração de aumento de produtividade. Os fragmentos (01) e (02) são exemplos:

Gerente Luiz:

(01) *Cara, tenho uma opinião minha, tá, não sei se é a opinião da companhia. Entendo que é fazer as entregas da área, saber quais são os objetivos estratégicos, táticos, operacional e dentro do nosso horário comercial é...tirar o máximo possível dos meus colaboradores e que eles possam também ter vida paralela, possam fazer curso, possam compartilhar com a família momentos de lazer e que eles não fiquem lá virando noite e se matando pela companhia.*

Analista Armando:

(02) *Eu vejo como uma preocupação que as empresas têm com o colaborador, a criar um ambiente o mais propício possível para ele desempenhar suas funções através de workshops, cursos, palestras. (...) para com a sociedade eu vejo mais aquele discurso de meio ambiente, ecológico, parará, parará...*

Apenas dois dos entrevistados - ambos gerentes -, conseguiram demonstrar possuir domínio conceitual sobre RSC. Destes dois, apenas uma demonstrou ter também uma visão crítica sobre o tema, conforme demonstra o fragmento de discurso (03):

Gerente Eduardo:

(03) Em geral no Brasil, essa é a impressão que eu tenho, são questões muito embrionárias. As empresas, na verdade, eu acredito que as empresas se posicionam nesse caminho quando há uma grande cobrança da sociedade, uma cobrança ampla da sociedade. E a nossa sociedade não é articulada ao ponto de cobrar, de entender isso na verdade. Então é somente através da pressão da sociedade que esse negócio vai deixar de ser embrionário para se tornar uma preocupação de fato das organizações.

As análises dos discursos mostraram o desconhecimento que a maioria dos empregados da VT possui sobre RSC, seja sobre seu conceito, seja sobre seus benefícios para a sociedade.

5.5 Percepção sobre o desenvolvimento sustentável

Afirmção: *Promover, implementar e disseminar ações de desenvolvimento sustentável como investimento contínuo.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

Ao serem inquiridos sobre o conceito de sustentabilidade, as análises dos discursos dos respondentes associaram o conceito à ideia de economia interna de recursos e de sobrevivência da organização no longo prazo, num esforço de construção de entropia negativa. As análises destes discursos demonstraram ainda que esta visão de economia e de perpetuação da organização sob um discurso de sustentabilidade foi intencionalmente construída pela própria organização, através de ferramentas de comunicação interna, tais como intranet e e-mails, tendo sido aceita pelos empregados. Ficou claro o exercício de poder da organização sobre os empregado neste sentido. Entretanto, as análises de determinados discursos indicaram que esta aceitação não é ingenuamente aceita por todos, tendo alguns empregados identificado a instrumentalização do conceito, conforme os fragmentos (04) e (05):

Gerente Luiz:

(04) Sustentabilidade...tem um incentivo da companhia, como por exemplo pool de impressoras...você entra em qualquer banheiro e tem lá a orientação para usar no máximo duas toalhas, a empresa investe em torneiras eletrônicas você vê a responsabilidade com a água.(...) Eu ainda não vi uma ação forte de sustentabilidade da companhia, dela para com a sociedade. Percebo isso para com os colaboradores, mas como forma de se economizar...quem não quer fazer economia? Vejo um discurso de sustentabilidade, mas com cara de economia...

Gerente Fernanda:

(05) Partindo do fato que sustentabilidade é organização se perpetuando no longo prazo e ações voltadas para o meio ambiente, eu entendo que pela primeira vez temos um planejamento estratégico que olha para cinco anos. (...) Acho que quando se fala de desenvolvimento sustentável na empresa se fala na sobrevivência da empresa..., não vejo essa da empresa como agente de mudança da sociedade, ela quer é se perpetuar sempre ganhando dinheiro...

Uma outra variante da percepção dos empregados da VT sobre seu discurso de sustentabilidade é a utilização do conceito de sustentabilidade como ferramenta de

propaganda voltada para o público externo à organização, conforme o extrato de discurso (06):

Analista Roberto:

(06) Eu acho que tem uma lado de marketing muito forte da empresa...acho que o objetivo é criar uma imagem pro mercado, até mesmo mundial, prá onde agora tá querendo crescer...

5.6 Percepção sobre o respeito ao consumidor, outras empresas, cidadão e meio ambiente

Afirmção: *Respeitar o consumidor, outras empresas, o cidadão e o meio ambiente em todas as etapas do marketing, negócios e operações, através de diretrizes baseadas na ética e na responsabilidade socioambiental, para que suas ações não tragam impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente e que atendam as suas necessidades de longo prazo.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

A análise desta afirmação foi para a qual o pesquisador percebeu maior entusiasmo dos respondentes em expor suas percepções. A VT tem sido sistematicamente líder em reclamações em serviços de telecomunicações no Procon do Rio de Janeiro nos anos 2009, 2010, 2011 e 2012 (parcial). Este contexto é gerador de grandes pressões operacionais sobre os empregados da organização, que nas três últimas pesquisas de clima organizacional elegeram o respeito ao cliente como o primeiro item das prioridades a serem tratadas pela organização.

As análises dos discursos na pesquisa de campo convergiram para duas percepções dos empregados: i) a urgência de um maior foco da organização no atendimento às necessidades de seus clientes, majoritariamente em temas de pós-vendas e, ii) a opção consciente da organização em desrespeitar o consumidor para que seus objetivos de lucratividade de curto prazo sejam alcançados.

No fragmento de discurso (07), Luiz exemplifica as duas percepções:

Gerente Luiz:

(07) Acho que sim... Acho que no início, quando a empresa comprou outras empresas a preocupação foi de crescer a base, talvez não tenha tido tanta preocupação com o cliente. Hoje vejo um movimento, nos dois últimos anos, um movimento muito forte para mudar isso, investimento em treinamento e em novas ferramentas de atendimento ao

cliente. A gente é campeão de reclamações no mercado, mas a gente vê uma tentativa de reviravolta. Pelo menos esse é o speech do nosso presidente... Mas o que move essa empresa é o resultado, o retorno para o acionista...

Já no extrato de discurso (08) o empregado Ygor exterioriza vigorosamente seu incômodo com o que considera um risco calculado, ou seja, o conhecimento prévio de desrespeito de contexto ético ao consumidor, exemplificado por recentes (maio de 2012) quedas de rede na cidade de Salvador (BA), decorrentes de alto volume de vendas de novos chips de linhas celulares, volume este não comportado pela rede local, risco previamente conhecido pela VT:

Analista Ygor:

(08) Porra nenhuma...não...a empresa sempre tá correndo riscos...é muito pressionada pelo mercado...vou dar o exemplo da Bahia: a gente não consegue falar no celular, toda hora ligação caindo. A gente não se preparou, não teve o investimento forte, na base que seria a operação de rede. A gente gastou um dinheiro com marketing, propaganda, gastamos aqui o nosso trabalho de vender, vender, vender, vender pós-pago, pré-pago, vender cartão, mas a operação de rede não teve investimento nenhum. Resultado: a rede não está aquecendo a quantidade de clientes novos e entra em saturamento toda hora, deixando todo mundo mudo. A gente prá fazer uma ligação aqui demora cinco, dez vezes prá conseguir. Isso é um puta exemplo de não respeito ao cliente...

No extrato (09), o discurso do gerente Eduardo retrata com profundidade a segunda percepção, onde se destaca a decisão de correr o risco de perda de nível de serviço para clientes já da base, em função da entrada de novos clientes:

Gerente Eduardo:

(09) Aí eu acredito que se não for o maior, é um dos grandes gaps que a gente tem, o posicionamento de respeito ao consumidor. Lógico que você obtém o seus resultados através da exploração do seu negócio né, com esses consumidores, mas eu percebo ainda na companhia uma visão ainda de muito curto prazo, nesse tipo de relação. Acho que por conta disso a gente tá apanhando no mercado, o mercado cada vez mais precifica isso. É hora dos controladores, da alta administração perceber isso, porque eu acho que a gente tá perdendo valor...por exemplo, as nossa ações são relativamente mais baratas que as dos concorrentes, vis a vis a receita que a gente tem, a margem que a gente tem, porque o mercado tá precificando isso. (...) Salvador é um exemplo: como eu sei que eu preciso gerar receita, eu lanço uma determinada oferta que vai gerar uma demanda que vai colocar em risco a prestação de serviços de todos os demais consumidores, não só os novos entrantes com os que já estão na base e eu acho que isso é um desrespeito ao consumidor. Também é quando você faz uma manutenção num sistema importante num final de semana, podendo fazer num feriadão de quatro dias e por problemas teu sistema fica fora do ar por dez dias, eu entendo que isto é um

desrespeito ao seu cliente. É uma decisão numa zona de risco muito grande, você não pode correr o risco de colocar em risco toda a prestação do seu serviço, que é condição básica do teu negócio.

5.7 Percepção sobre a abertura para recebimento de críticas

Afirmção: *Buscar o engajamento e estimular o relacionamento com as partes interessadas e estar aberto para receber críticas sobre a natureza de seus processos, produtos e serviços.*

	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado
---	---

Quando perguntados sobre o posicionamento da organização acerca do recebimento de críticas, os empregados afirmaram que existem muitos canais para recebimento de reclamações, mas todos demonstraram em seus discursos preocupação com o tratamento interno das mesmas. Constatou-se nos discursos uma incapacidade da organização em transformar os *inputs* das reclamações em ações concretas para solução dos principais motivos de reclamações, seja de forma reativa ou de forma profilática, num processo de retroalimentação consistente e sistemático.

No extrato de discurso (12), Luiz afirma que a organização internamente está aberta para recebimento de críticas de seus empregados, destacando um canal eletrônico direto com a presidência. Entretanto, Luiz também reconhece as limitações do processo, uma vez que se trata de canal cujas interações são públicas e, ao mesmo tempo, a dificuldade do agir assertivo com o presidente da organização:

Gerente Luiz:

(12) Acho que a empresa tá aberta sim. Acho que um ótimo exemplo disso é o blog do nosso presidente, no qual ele estimula as pessoas a darem o seu depoimento para melhorias. Mas é claro que colocar a sua cara a tapa é complicado, não é qualquer um que vai questionar o presidente de uma companhia...e sai o seu nome lá. Mas a empresa fomenta a discussão, o fórum.

No fragmento de discurso (13) Carla expõe sua visão sobre a inexistência de processos de retroalimentação:

Especialista Carla:

(13) A empresa pode até estar, mas as áreas que (a) compõe não. Não adianta a empresa dizer que aceita críticas quando a gente vê as áreas internas não escutando nada do que o cliente tá reclamando (...) o cliente reclama mas não têm retroalimentação...as áreas não mudam o que tá sendo reclamado. Acaba ficando tudo na mesma, é sempre assim...

No fragmento de discurso (14) Tâmara credita ao tamanho da organização e à dinâmica do negócio limitações para a implementação de mudanças:

Especialista Tâmara:

(14) Esse é uma coisa muito complicada de ser feita. Toda hora o processo muda. A máquina da VT é muito grande e qualquer mudança gera um impacto muito grande no dia a dia da operação. A empresa é flexível para receber críticas, mas não vejo que estas críticas consigam mudar de verdade as coisas.

No extrato de discurso (14) Eduardo demonstra frustração diante da constatação do hiato entre ouvir o cliente, retroalimentar a estrutura e melhorar os processos:

Gerente Eduardo:

(15) É uma coisa difícil. Nós temos canais de atendimento, de relacionamento com os clientes, que na verdade já dão uma série de informações, de feedbacks prá gente e eu acho que a gente trabalha mal. A minha percepção é que a gente trabalha mal...o que acontece no atendimento, o que acontece na retenção, por que o cliente cancela. (...) Eu acho esse processo de retroalimentação, de retroação de dados eu percebo também uma coisa com um gap muito grande. O cliente ele...a voz do cliente...cliente tá gritando, tá falando, mas eu não vejo uma forma sistemática de interpretar essa voz do cliente e retroalimentar os nossos processos.

A abordagem aos respondentes contemplou pergunta sobre uma possível intencionalidade da organização em não alterar profundamente seus processos para tratativas de reclamações em função de elevados investimentos operacionais. Nesta visão haveria um risco calculado, com clara identificação dos limites quantitativo e financeiro no qual um determinado volume de reclamações seria aceitável. Os respondentes demonstraram não ter refletido *a priori* sobre esta perspectiva, mas destaca-se o fato que todos, ao serem perguntados sobre a mesma, declararam tal ser plenamente possível.

5.8 Percepção sobre a necessidade de conhecimento do Código de Ética

Afirmação: *Enfatizar a importância do conhecimento do Código de Ética e sua aplicação nas principais decisões da empresa e no comportamento de seus colaboradores e fornecedores.*

	<u>Percepção positiva:</u> empregados validaram o afirmado
---	---

Constatou-se unanimidade de conhecimento dos entrevistados sobre este item. Todos os entrevistados conseguiram listar pelo menos dois itens que compõe o código de ética da organização. Nas entrevistas ficou evidente o exercício foucaulniano de poder da VT para que seus empregados conheçam o código: todos foram obrigados a lê-lo e a comprovar a leitura através de uma assinatura eletrônica na intranet da organização. No fragmento (16) do discurso de Luiz:

Gerente Luiz:

(16) Sim, o código de ética da empresa é bem importante, é bem forte aqui na empresa.

No extrato (17) Eduardo aponta o código como uma evolução, considerando seu conteúdo e os impactos positivos que a divulgação do conceito de ética gera na organização:

Gerente Eduardo:

(17) Possui, sim...e aí eu acho que têm uma evolução muito grande, com o conceito de ética atingindo toda a organização, com o comitê de ética, acho que é uma coisa muito...que tá funcionando, uma coisa levada com muita seriedade.

No fragmento de discurso (18) Walmir destaca o exercício de poder da VT para leitura do código, sob uma velada ameaça (“a parada é séria”):

Assistente Walmir:

(18) Possui sim e é muito importante. Todo mundo quando entra na empresa é obrigado a colocar uma assinatura eletrônica no código, prá dizer que leu. A parada é séria.

Este item da política de RSC e sustentabilidade da organização suscita possibilidades de discussões derivadas, em especial o exercício de poder para imposição de uma informação

versus os benefícios que a mesma pode trazer coletivamente e/ou individualmente para os membros de uma organização.

5.9 Percepção sobre a identificação de riscos sociais, econômicos e ambientais

Afirmção: *Identificar e avaliar os aspectos e riscos sociais, econômicos e ambientais nos processos e projetos da empresa.*

	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado
---	---

A pesquisa de campo mostrou unanimidade sobre o desconhecimento dos empregados da VT sobre a identificação e avaliação de riscos sociais e ambientais nos projetos da organização. Todos os entrevistados informaram que nos projetos em que participaram foram listados e discutidos à exaustão os riscos financeiros. Nos extratos de discurso (19), (20) e (21) Roberto, Fernanda e Ygor, respectivamente, expõem enfaticamente esta percepção:

Analista Roberto:

(19) Não, não acredito nisso. Cara, como é que a empresa vai avaliar um risco social de um projeto? Ela não avalia, porra. Ela vê, ela avalia os projetos prá mercado. Nunca vi nada disso...

Gerente Fernanda:

(20) Não vejo isso. Nossos motivos são mercadológicos. Primeiro a gente ganha dinheiro, depois a gente pensa na sociedade e na natureza.

Analista Ygor:

(21) Nunca vi. Já fiz vários treinamentos de projetos, vi uma porção e nunca li isso neles.

No fragmento de discurso (21) Eduardo credita a não inclusão dos riscos sociais e ambientais nos projetos organizacionais em função da pressão de custos e da perene visão de curto prazo que os acionistas da VT impõem à organização:

Gerente Eduardo:

(22) Nunca vi... acho que não têm por causa da pressão de custos, da visão de curto prazo...isso representa custo, representa tempo que eu tenho que investir nisso e eu

acho que não é foco da empresa, não faz parte da nossa cultura. (...) Aí eu volto ao que já te falei: acho que isso só muda com a pressão da sociedade... não é o acionista, o presidente da empresa que vai dizer “ah, eu vou reduzir a minha margem porque eu acho que é bonito, eu vou reduzir a minha margem porque a sociedade tá cobrando, se eu não entregar isso a minha empresa perde valor na bolsa de valores...”

A análise dos discursos mostrou percepção de contradição entre o dito e o praticado pela VT: nos projetos da empresa não são contemplados riscos que não sejam econômicos.

5.10 Percepção sobre a busca de novas tecnologias para redução dos impactos no meio ambiente

Afirmção: *Buscar novas tecnologias economicamente viáveis e aperfeiçoar as operações e processos da empresa, de modo a minimizar os impactos ao meio ambiente.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

As análises dos discurso mostraram nova contradição para este item. Os entrevistados relataram não conhecer ou se recordarem historicamente da busca de novas tecnologias pela VT para redução de influências negativas no meio ambiente. De acordo com os fragmentos de discursos (23), (24), (25):

Gerente Luiz:

(23) Cara, eu desconheço. Se teve alguma coisa que foi feita para minimizar ou otimizar o recurso, colocar o investimento numa área que fosse degradar menos o meio ambiente, Nunca vi isso aí. Nunca vi nada que dissesse “hoje qual é a melhor forma de investimento que aquela antena amanhã ou depois seja reutilizada”, enfim...

Gerente Eduardo:

(24) Nunca vi... não percebo isso. Nunca vi nada estruturado. Me parece conversa prá boi dormir...

Especialista Juliana:

(25) Não, ela não faz isso. Ela adequa a capacidade dela ao mercado, ao que é melhor pra ela ganhar dinheiro no mercado.

No extrato de discurso (26), além de ratificar o conteúdo dos extratos anteriores, Marcia aponta alternativa óbvia de tecnologia consagrada para a geração de energia, não utilizada pela VT:

Analista Marcia:

(26) Não, ela não busca e ela peca por isso. Um exemplo é lá no nordeste, onde tudo é movido a sol. Você só vê chuva em pequenos períodos. Vou te dar o exemplo de centrais de telefonia que poderiam ser perfeitamente tocadas por energia solar e é tudo elétrico.

A análise dos discursos mostrou percepção de contradição entre o dito e o praticado pela VT: os empregados não identificaram a busca de novas tecnologias para redução de impacto no meio ambiente.

5.11 Percepção sobre uso de critérios de sustentabilidade na relação com fornecedores

Afirmção: *Enfatizar a importância de critérios de Sustentabilidade na seleção e gestão de fornecedores.*

	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado
---	---

Os respondentes declararam desconhecer o uso de critérios de sustentabilidade na relação ou na escolha de fornecedores.

No fragmento de discurso (27) Luiz, gerente da empresa, é objetivo em sua colocação:

Gerente Luiz:

(27) Cara...não vejo, não percebo isso nos nossos fornecedores, que tenha algum viés de sustentabilidade. Nunca me foi passado que eu tenho que avaliar isso na escolha de um fornecedor... "você vai escolher esse fornecedor porque ele é mais verde que o outro", digamos assim.

O analista Ygor destaca elementos políticos e de articulação para a escolha de fornecedores para a VT, em especial os grandes fornecedores de manutenção e ampliação de rede de telefonia, para os quais são destinados grandes orçamentos:

Analista Ygor:

(28) Não, eu vejo tudo política pra escolher fornecedor. Você pode ver que os fornecedores de rede é tudo ex-diretor da VT. Sustentabilidade é o caralho. Isso é tudo político, já é trabalhado dessa forma. Sempre foi feito assim... eu pego outros grandes fornecedores que nós tivemos, sempre teve um cara lobista, lá em Brasília, entendeu, que fazia todo o trabalho... é política, é política.

No fragmento de discurso (29) o analista Roberto aponta a complexa estrutura societária da VT como elemento influenciador na escolha de fornecedores. Segundo Roberto, a organização tende a escolher fornecedores indicados por sócios e mesmo fornecedores que sejam de propriedade dos sócios:

Analista Roberto:

(29) Não!... (risos). Essa empresa têm muitos sócios, né?... Eles influenciam muita coisa, né? Você sabe de que é esse prédio aqui? É de um dos sócios da empresa... Quanto não deve custar o aluguel daqui?...

O extrato de discurso da gerente Fernanda (30) foi revelador para o pesquisador sobre o que é sustentabilidade para a organização:

Gerente Fernanda:

(30) Acho que sim, entendo sustentabilidade como a capacidade da empresa se tornar perene no longo prazo. Com relação ao meio ambiente não tenho essa percepção...

Após a análise do discurso de Fernanda a abordagem do pesquisador passou a incluir como sustentabilidade, além da relação com o meio ambiente e a sociedade, a capacidade de sobrevivência da empresa no longo prazo. A partir daí foi constatado que esta visão permeia o entendimento dos entrevistados em maior grau que a relação com o meio ambiente. Percebe-se aí uma velada instrumentalização do conceito pela organização, ligando o mesmo prioritariamente ao tema sobrevivência da organização.

5.12 Percepção sobre a contribuição para o bem estar físico dos empregados e de suas famílias

Afirmção: *Contribuir para o bem estar físico e emocional dos colaboradores e de sua família através de ações internas.*

	<u>Percepção positiva:</u> empregados validaram o afirmado
---	---

A pesquisa de campo demonstrou uma percepção positiva dos empregados sobre esta afirmação. Constatou-se que as mulheres têm uma percepção mais apurada que os homens sendo capazes de listar com maior precisão o conjunto de ações e benefícios. Neste contexto observou-se que a política da VT para tratativas com as gestantes, destacando-se a adoção da ampliação da licença-maternidade de quatro para seis meses, ação de monitoramento/acompanhamento médico sistemático das empregadas durante a gravidez e o auxílio-creche contribuem significativamente para esta avaliação. Os fragmento de discursos (31), (32) e (33), respectivamente das empregadas Vera, Tâmara e Carla:

Assistente Vera:

(31) Percebo sim. Os benefícios têm que ser levados em conta. Hoje uma colaboradora que é mãe tem a questão de auxílio-creche é...os dois meses a mais de licença-maternidade que a empresa dá, não são obrigatórios, mas a empresa dá, totalizando seis meses de licença-maternidade. Existe um programa de shiatsu que é muito bom, hoje no mercado uma sessão de shiatsu custa mais de cem reais, aqui você paga dezessete reais.

Especialista Tâmara:

(32) Acho que sim. A gente tem a questão da flexibilidade de horário, a gente pode entrar entre oito horas e dez horas da manhã, o que eu acho muito positivo. Recentemente eu participei do programa de gestantes, então mensalmente...a VT contratou uma empresa terceirizada que mensalmente me ligava, fez o acompanhamento todo da minha gestação. A empresa faz um exame periódico, que mesmo sendo de interesse da empresa é importante para o colaborador saber o seu estado de saúde. A empresa, ela faz um esquema de ponte (cessão de folga numa segunda-feira ou sexta-feira caso um feriado caia numa terça-feira ou sexta-feira) também entre os feriados...isso dá mais tempo para a minha família, o que é uma coisa muito boa. Claro que têm a contrapartida do banco de horas, mas ainda assim é muito bom poder ficar quatro dias com a minha família, é uma política de ganha-ganha.

Especialista Carla:

(33) Percebo, isso eu percebo. O programa de gestantes é muito bom, têm as ações locais como o estímulo ao grupo de corrida, você tem massagem, você tem shiatsu interno, alguns benefícios que eu considero de valor.

No extrato de discurso (34) Luiz destaca positivamente as ações de ginástica laboral, descontos em convênios e dia das crianças.

Gerente Luiz:


(32) Acho que ela faz, têm a ginástica laboral, temos o desconto em algumas academias, cinemas, teatro; ela promove o dia das crianças, onde o colaborador traz os seus filhos. Hoje a empresa está mais preocupada com o colaborador que fica até mais tarde, que fica procurando coisa para fazer depois das seis horas da tarde...mas é porque também as pesquisas de clima mostraram muita reclamação de colaboradores com relação ao volume de trabalho.

Pragmático, o empregado reconheceu que a ginástica laboral pode ser identificada como ação instrumental de prevenção a lesões. Ao mesmo tempo, também creditou a ampliação da quantidade de benefícios às reclamações dos empregados constatadas sistematicamente nas pesquisas anuais de clima organizacional.

A percepção positiva desta afirmação teve rápida redundância: na sétima entrevista com as mulheres e na quinta entrevista com os homens.

5.13 Percepção sobre o respeito à diversidade racial

Afirmação: *Respeitar a diversidade, combatendo a discriminação, o assédio moral e sexual e a corrupção em todas as suas formas.*

	Percepção não conclusiva: empregados não validaram nem invalidaram o afirmado
---	--

A pesquisa de campo mostrou percepções contraditórias quanto a esta afirmação. Em regra, foi relatado o desconhecimento de ocorrências de discriminações raciais na organização. Entretanto, ao serem provocados com o questionamento sobre a existência de gerentes e diretores negros, os entrevistados mostraram-se reflexivos, não conseguindo identificar um empregado com esta característica.

No fragmento de discurso (35) Ana Maria é enfática sobre o tema, ilustrando a não existência do respeito ao fato da sede da organização, na zona sul, não ter empregados negros:

Gerente Ana Maria:

(35) Cara, não, não acho que respeite. Na sede da zona sul eu não vejo negros... até com relação à idade também...tempo de casa deveria valer alguma coisa, antiguidade não é posto...hoje quando você vê que média de idade da empresa é trinta e três anos...hoje eu tenho trinta, daqui a pouco eu tenho quarenta, de repente você não serve mais, ou a empresa queira pagar menos...isso é uma coisa a ser pensada...então a discriminação não é só de raça, de religião, sexo. Acho que pessoas mais experientes deveriam ser mais valorizadas nesta companhia. Sei que temos um canal aberto que se receber uma reclamação de racismo um cara do RH irá até o local e fará acareação e o cacete. O negócio é sério.

O mesmo fragmento é revelador, ao identificar outro tipo de discriminação: com os empregados mais velhos. Ana Maria aponta que na organização existe uma fraqueza decorrente da ausência de empregados experientes e que os existentes deveriam ser mais valorizados pelo conhecimento acumulado que possuem.

No extrato (36) o discurso de Luiz Henrique ilustra a contradição entre o dito e o praticado: para a afirmação polifônica do discurso organizacional sobre respeito à diversidade racial é feito um contraponto sobre a inexistência de negros na sede da empresa, localizada na zona sul da cidade:

Especialista Luiz Henrique:

(36) É...eu diria que, que...a empresa, ela trabalha bem sua questão de diversidade. Acho que na medida do possível existe um espaço para que o colaborador seja quem ele é também no trabalho, claro que moldado dentro de alguns limites...acho que têm um respeito quanto à diversidade racial sim, ainda que se você pensar no mercado carioca, ou pelo menos na matriz da VT você não percebe tantos negros assim. Eu vejo poucos negros trabalhando neste ambiente aonde estou, neste prédio localizado na zona sul... Talvez haja uma, um contexto do mercado carioca ter pessoas com um determinado biótipo trabalhando na empresa, na sua sede, na zona sul.

No extrato de discurso (37) Eduardo afirma a existência do respeito à diversidade racial, baseando-se no discurso afirmativo e punitivo do código de ética:

Gerente Eduardo:

(37) Sim, percebo, percebo. Eu acho que têm um respeito nesse sentido e eu acho que qualquer desrespeito a isso o código de ética também é muito claro em relação a isso.

5.14 Percepção sobre o respeito à diversidade sexual

Afirmção: *Respeitar a diversidade, combatendo a discriminação, o assédio moral e sexual e a corrupção em todas as suas formas.*



Percepção não conclusiva: empregados não validaram nem invalidaram o afirmado

A exemplo da afirmação sobre o respeito à diversidade racial, para a afirmação sobre sexualidade a pesquisa de campo mostrou que a maioria dos entrevistados desconhece a ocorrência de casos de discriminação sexual. Porém, quando novamente foram questionados sobre a existência do “teto invisível” para homossexuais e bissexuais, os entrevistados também pausaram para reflexão, em expressões que claramente demonstraram um não exercício similar prévio.

No extrato (39) Sidnei cita a existência de uma diretora homossexual na organização. Entretanto, ressalva que esta empregada já estava na empresa há alguns anos, tendo assumido sua homossexualidade posteriormente. Sidnei é reticente quanto à possibilidade de um homossexual ou bissexual assumido, ao entrar na organização, crescer verticalmente na estrutura. Outro ponto relevante do discurso do respondente é a identificação do humor como forma de manifestação do preconceito sexual dentro da organização:

Especialista Sidnei:

(39) A gente tem um caso bem famoso aqui na companhia de uma pessoa que morava com uma parceira que ela engravidou, pegou um óvulo da parceira, fez inseminação artificial, colocou na barriga dela, foi num banco de sêmen e engravidou e foram oficialmente mãe e mãe, e a pessoa tá até hoje aqui na empresa e depois até subiu na hierarquia. Acho que sim (sobre o teto invisível), acho que a sociedade ainda tá...todo mundo fala que aceita, mas... Essa pessoa que falei já tava na companhia há bastante tempo, agora uma pessoa nova, que já entra com esse rótulo, eu não sei se vai ter tanta facilidade par subir na hierarquia quanto uma pessoa que já tinha um histórico na companhia. (...) Eu não vou ser hipócrita e dizer que não ainda tem piadinhas, têm brincadeiras, tentando até diminuir essas pessoas (...) seja no humor, ou por trás.

No fragmento de discurso (40), Roberto, homossexual assumido, confirma a existência do estresse da minoria (IRIGARAY, 2008) ao qual se sente submetido dentro da organização. Também são pontuados o “teto invisível” para crescimento vertical, assim como a percepção da inexistência de processos e mecanismos internos de combate à discriminação:

Analista Roberto

(40) Acho que a empresa respeita, mas não monitora. Eu já sofri preconceito, piadinhas...(...) Não sei de nenhum diretor homossexual ou bissexual assumido...qualquer diretor que for gay, ele é inteligente o suficiente para não deixar transparecer isso, porque com certeza isso vai trabalhar contra ele. (...) Não têm a quem denunciar, se isso acontece comigo, a quem eu vou recorrer? Ao RH? Aqui? Pode ser que eu encontre alguém que correr atrás, com boa vontade, mas dizer que é resolvido de forma concreta...isso não existe aqui na empresa.

5.15 Percepção sobre o combate à corrupção, em todas as suas formas

Afirmção: *Respeitar a diversidade, combatendo a discriminação, o assédio moral e sexual e a corrupção em todas as suas formas.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

O tema corrupção foi o de mais delicado trato durante a pesquisa de campo. Foi percebido um claro desconforto dos entrevistados nas abordagens. A totalidade dos assistentes informou desconhecer ou entender que possam existir práticas organizacionais nesse sentido, assim como parte dos analistas e especialistas entrevistados. Todavia, um grupo de respondentes concedeu relevantes e embasadas percepções sobre o assunto.

O fragmento de discurso (41) de Daniela mostra uma admissão da prática de corrupção decorrente que seria da inevitabilidade deste exercício, considerando a necessidade da manutenção da competitividade da organização:

Gerente Daniela:

(41) Complicado a gente falar de uma empresa que mexe tanto com o governo, que participa de licitações de milhões de reais, não sei como é nos bastidores... Se ela combate isso...creio que ninguém na companhia vê isso... Se você me pergunta se isso acontece, eu não sou naive, uma empresa desse tamanho, que lida com as cinco mil prefeituras do país, com todos os órgãos federais, municipais e estaduais, eu acho que acaba sendo inevitável. Creio que uma empresa desse tamanho, pra cavar alguma coisa para colocar um cabo, pra ganhar uma licitação, enfim, creio que alguém da companhia possa assinar um cheque para um lobista. Um país enorme, cheio de corrupção, se você não participar, o outro que participar leva vantagem.

Nos extratos (42) e (43), Ygor e Roberto demonstram suas percepções de práticas de corrupção na organização:

Analista Ygor:

(42) Acho que sim, que têm tolerância a algum tipo de corrupção...olha com certeza, com certeza, os lobistas...com certeza rola alguma coisa, alguma mala. Claro que têm tolerância...

Analista Roberto:

(43) Hum...não combate. Tem, a empresa tem tolerância à corrupção...o negócio tá na cara, entendeu? Não é subjetivo não.

No fragmento (44), a exemplo da percepção de Daniela, Fernanda também identifica a relação de proximidade entre a organização e o poder público como elemento potencializador de elementos de corrupção:

Gerente Fernanda:

(44) Cara, o negócio de telecomunicações têm uma grande força para o país. É...e existe naturalmente uma proximidade dos acionistas com o governo...se desta proximidade ou não gera algum tipo de ação devida ou indevida...está além da minha alçada.

5.16 Percepção sobre o respeito à livre associação sindical

Afirmção: *Respeitar a livre associação sindical de seus colaboradores e o direito à negociação coletiva.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

As análises dos discursos na pesquisa de campo mostraram que, *a priori*, os empregado da VT têm uma percepção de respeito da organização em relação à associação sindical. Entretanto, na medida em que este tema foi sendo aprofundado nas entrevistas subsequentes, o pesquisador percebeu que na verdade o denominado “respeito” é uma roupagem para a uma inevitável aceitação da VT sobre a legislação que lhe é imposta, conforme a percepção de Luiz, no fragmento (45):

Gerente Luiz:

(45) Creio que sim, o sindicato é muito forte, as coisas acontecem, têm uma atuação boa. A empresa não passa por cima, ela escuta.

No extrato (46) Tâmara revela que os empregados sindicalizados são marcados sistemicamente pela organização. Revela ainda que tais empregados têm seus movimentos monitorados, numa ação de inteligência. O fato de ser ou ter sido sindicalizado concorreria como peso e medida em contextos de demissão. Destaca-se a denominação de “risco” dada aos empregados sindicalizados:

Especialista Tâmara:

(46) Não...todos os colaboradores que são sindicalizados são marcadinhos lá, têm uma atenção especial, têm uma marcaçãozinha no sistema, têm um flag nos nomes. (...) Prá olhar o histórico do colaborador dentro da companhia, o que ele já fez, o que ele não fez. (...) Pode pesar em demissão. (...) Sim, é como monitorar um risco.

No fragmento de discurso (46), Ygor declara como a visão da organização em relação aos empregados sindicalizados permeia as ações e atitudes dos demais empregados: através do isolamento profissional e pessoal, mesmo que esse empregado posteriormente desfilie-se:

Analista Ygor:

(47) Têm, totalmente, deixa de lado, de escanteio. A gente não passa informação nenhuma pra esse cara. (...) Sindicalizado a gente não passa muita coisa prá ele, mesmo que ele saia do sindicato ele tá marcado.

Daniela, no extrato (48), destaca a falta de consciência política dos empregados da organização, que não veem no sindicato legitimidade para defesa de seus interesses:

Gerente Daniela:

(48) Eu vim de uma indústria, onde a força, a presença do sindicato é muito maior que Telecom. (...) Eu percebo uma certa rejeição dos funcionários ao papel do sindicato, coisas do tipo “o sindicato não serve para nada”. Acho que isso é um pouco de falta de consciência política e do papel que o sindicato cumpre.

A análise dos discursos - e em especial destes fragmentos -, demonstra que a organização consegue atuar eficazmente, junto ao empregados, para o esvaziamento da atuação do sindicato, problematizando sua atuação e atribuindo-lhe risco.

5.17 Percepção sobre o cumprimento dos requisitos legais do negócio

Afirmção: *Cumprir os requisitos legais vinculados ao negócio.*

	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado
---	---

A pesquisa de campo mostrou visões polarizadas sobre esta afirmação: as percepções dos entrevistados variaram entre afirmações que a VT cumpre seus requisitos legais e afirmações que a organização não as cumpre, em maior ou menor grau.

O empregado Luiz, no fragmento (49), afirma perceber que a empresa atende a todos os requisitos legais a que é submetida, citando especificamente o regulatório da Anatel. No entanto, no limite, atua intensivamente na postergação das multas que lhe são aplicadas, destacando que a empresa possui um dos maiores montantes financeiros de multas acumuladas do país e o maior de sua indústria:

Gerente Luiz:

(49) Faz, a gente faz o que a Anatel mandar. Esse negócio é muito sério e se não fizer é multa no dia seguinte. (...) Não é só a VT que não paga as multas que recebe. Se você puxar aí, for ver, têm quase um bilhão de multas para a companhia. As empresas recorrem muito, a nossa legislação permite isso, vão recorrendo, recorrendo, joga isso lá prá frente. Essa é uma estratégia da VT, de postergar.

No fragmento de discurso (50) o Armando corrobora a afirmação de Luiz:

Analista Armando:

(50) Não, a empresa não paga as multas que recebe. Eu percebo que ela protela ao máximo tudo. Temos uma área enorme que serve só para recorrer judicialmente às multas.

Eduardo (fragmento 51) percebe que a VT intencionalmente deixa de cumprir alguns requisitos legais, identificando como causas as dificuldades em atender um elevado volume de exigências regulatórias e a negativa da organização em renunciar à parte de sua lucratividade para atender tais requisitos:

Gerente Eduardo:

(51) Não, aí não...eu acho que a gente têm algumas obrigações regulatórias que eu percebo que a gente não atende. (...) Acho que têm as duas coisas (para não cumprir os requisitos legais), têm um volume muito grande de exigências e têm também um não

posicionamento nosso em relação a isso. Digamos que a gente não encara esse assunto com a devida importância. (...) A gente flexibiliza algumas coisas que a gente não deveria flexibilizar, por conta da restrição de investimentos...algumas coisas do tipo “ah, isso não é tão importante assim”.

Na pesquisa de campo foi percebido que a VT não atende a totalidade de suas exigências regulatórias. Isto é claramente comprovado pelo elevado valor de multas que sistematicamente recebe dos órgãos reguladores governamentais. A pesquisa de campo demonstrou também que a organização possui expressiva estrutura jurídica dedicada para atuar no tema.

5.18 Percepção sobre o uso consciente de água, energia e sobre a reutilização e reciclagem de resíduos

Afirmção 1: *Utilizar água e energia de forma consciente com controle e gerenciamento, adotando medidas de substituição de equipamentos obsoletos para melhor aproveitamento dos recursos.*

	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado
---	---

Afirmção 2: *Reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos, sempre que possível.*

	<u>Percepção negativa:</u> empregados invalidaram o afirmado
---	---

A pesquisa de campo mostrou que as percepções dos empregados se contrapõem às afirmações. A totalidade dos respondentes sabe que a organização possui um programa de reciclagem de resíduos, mas não tem visibilidade de seus resultados. Sobre a reciclagem de resíduos, o fragmento de discurso (52) de Zilma exemplifica:

Analista Zilma:

(52) Ela tenta atuar, mas a empresa que presta serviços de limpeza não...a moça quando vem recolher o lixo das caixinhas coloridas acaba colocando tudo no mesmo saco. (...) Ela fala mas não controla o processo.

Zilma declara ter visto, mais de uma vez, a colocação em um único saco plástico, de todos os resíduos que anteriormente haviam sido depositados pelos empregados em diferentes caixas de coleta para reciclagem, de acordo com o tipo de material (papel, plástico, vidros e orgânicos).

Sobre a utilização consciente de luz, o fragmento de discurso (53) de Carlos ilustra a dissonância percebida entre o dito e o praticado:

Assistente Carlos:

(53) Acho que não. Fui na empresa num sábado e todas as luzes estavam acesas. Mas é interessante ver que a empresa investe em luz fria, mas deixa tudo aceso, mesmo sem ninguém presente. (...) Não vejo isso (sobre a reutilização e reciclagem de resíduos). Sei que a empresa tá fazendo um esforço para trocar as contas de papel por meio eletrônico, mas é só...

5.19 Percepção sobre a prevenção da poluição, compensação de emissão de gases do efeito estufa e melhoria contínua de seu desempenho socioambiental

Afirmção: *Prevenir a Poluição e contribuir efetivamente no combate aos efeitos negativos causados pelas mudanças climáticas, identificando, quantificando, reduzindo e compensando suas emissões de gases do efeito estufa. Buscar a melhoria contínua de seu desempenho socioambiental. Divulgar internamente e para as partes interessadas as práticas, indicadores e metas de Sustentabilidade.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

Os respondentes se pronunciaram com entendimentos contrários à afirmação. Destaca-se a emissão de gases do efeito estufa, onde não há nenhuma percepção de compensação pela organização. Os respondentes declararam ter conhecimento do aumento da emissão destes gases pela organização por motivos econômicos, conforme os extratos (55) e (56), dos empregados Luiz e Flavio:

Gerente Luiz:

(55) Pelo contrário. Algumas instalações de produtos eram feitas remotamente, mas agora a maioria das instalações é feita presencialmente...isso é mais carro na rua e mais poluição também. (...)Cara, vejo a empresa se esforçando para melhorar a imagem dela, relações o cliente, incentivos aos próprios colaboradores, mas não vejo a empresa fazendo trabalhos para crianças carentes, por exemplo...não consigo ver isso, cara.

Analista Flavio:

(56) A gente fala muito mas não faz. A gente têm milhares de carros espalhados pelo Brasil das empresas que trabalham prá nós. Poderia ser movidos a GNV, mas é tudo flex, álcool ou gasolina...sem essa...vão colocar o combustível que estiver mais barato, foda-se se polui mais...

As entrevistas mostraram que caso sejam realizadas, não há visibilidade das ações da organização para melhoria contínua de seu desempenho sócio ambiental. Da mesma forma, a totalidade dos respondentes afirmou que dentre suas atividades funcionais não uma que contemple o tema.

5.20 Percepção sobre a divulgação interna e partes interessadas dos indicadores e metas de sustentabilidade

Afirmação: *Prevenir a Poluição e contribuir efetivamente no combate aos efeitos negativos causados pelas mudanças climáticas, identificando, quantificando, reduzindo e compensando suas emissões de gases do efeito estufa. Buscar a melhoria contínua de seu desempenho socioambiental. Divulgar internamente e para as partes interessadas as práticas, indicadores e metas de Sustentabilidade.*



Percepção negativa: empregados invalidaram o afirmado

A pesquisa de campo mostrou contradição entre o discurso e a prática: os respondentes, com exceção de um, afirmaram que desconhecem a existência de metas de sustentabilidade, assim como afirmaram não terem visibilidade de divulgação das mesmas.

No fragmento (57) Luiz, gestor, afirma desconhecer qualquer meta relacionada ao tema sustentabilidade. Porém destaca que obviamente tem conhecimento de todas as suas metas de receitas, vendas e resultados:

Gerente Luiz:

(57) Não vejo isso. Não chegou prá mim. Uma meta (de sustentabilidade)? As metas que chegam prá mim são as de crescimento, de vendas, de gross, de clientes, de receitas, dos números que temos que atingir...isso a empresa deixa claro...bateu meta, não bateu meta. Nunca vi uma meta de sustentabilidade, nunca recebi nenhuma.

Ygor, e Eduardo, nos extratos (58) e (59), ratificam o dito por Luiz:

Analista Ygor:

(58) Nunca vi isso (risos)! A única coisa que chega prá mim aqui é a minha meta individual, o que eu tenho que entregar no dia, na semana, o quanto eu tenho que atingir no mês.

Gerente Eduardo:

(59) Não, não percebo essa divulgação e eu não tenho nenhuma meta de sustentabilidade. Minhas metas são todas ligadas ao negócio...sustentabilidade no sentido de sustentabilidade do negócio, mas não sustentabilidade do meio ambiente.

A gerente Fernanda foi a única entrevistada que afirmou (extrato 60) já ter recebido uma meta relacionada à sustentabilidade. Seu depoimento é rico ao retratar a incapacidade da organização ao lidar com o tema, tratando-o de forma vaga, desfocada:

Gerente Fernanda:

(60) No ano passado eu recebi uma meta de sustentabilidade, mas foi uma coisa...um indicador que não pegou...as pessoas não sabiam o que fazer com eles...os gestores não sabiam o que fazer com eles. (...) Era um indicador qualitativo, do tipo “desenvolver ações voltadas para a sustentabilidade”, algo mais ou menos assim...mas não pegou.

6. CONCLUSÕES

As organizações, principal objeto do estudo da Administração, passaram a sofrer maiores pressões para estabelecer relações mais éticas e responsáveis com as sociedades nas quais estão inseridas. Estas pressões são exercidas na forma de demandas por seus empregados, clientes, governo e demais públicos.

Sob tais pressões, as organizações identificaram oportunidades para parecerem cada vez mais socialmente responsáveis, passando a adotar discursos e políticas de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, implementando programas afins que têm primordialmente objetivos propagandísticos para alavancar seus resultados financeiros (BANERJEE, 2007). Neste contexto, as organizações habilmente identificaram que seus empregados podem ser uma relevante fonte para multiplicação para o mercado de suas políticas.

Esta pesquisa, qualitativa em sua aplicação, teve por objetivo apreender como os empregados de uma grande corporação de telecomunicações brasileira, a Voice Telecom, identificam a legitimidade do discurso de RSC+S da organização, através do confronto pontual entre as afirmações deste discurso *versus* suas percepções sobre cada item da política.

A pesquisa valeu-se ontologicamente da pós-modernidade e da fenomenologia, utilizando o círculo hermenêutico para interpretação do *background* dos indivíduos e de suas relações com a organização, apoiando-se primordialmente na linguagem. Dessa forma, as realidades múltiplas dos indivíduos constroem-se a partir da linguagem de suas experiências pessoais, portanto um indivíduo e sua realidade são elementos indissociáveis.

Ao longo dos três meses de pesquisa de campo foram entrevistados vinte e seis empregados, de diferentes níveis hierárquicos, idades, tempo de organização e escolaridade.

Os resultados demonstraram, em sua maioria, evidentes antagonismos e contradições entre o dito e o praticado pela organização, na percepção de seus empregados.

As afirmações sobre o respeito ao consumidor, o recebimento de críticas, riscos sociais e ambientais, novas tecnologias para redução de impactos no meio ambiente, uso de critérios de sustentabilidade na relação com fornecedores, combate à corrupção, livre associação sindical, cumprimento dos requisitos legais do negócio, uso consciente de água e energia, reciclagem e reutilização de resíduos, prevenção e compensação de gases do efeito estufa e divulgação de indicadores e metas de sustentabilidade não foram percebidas como reais ou efetivas pelos empregados. As afirmações sobre diversidade racial e diversidade sexual também sofreram críticas dos respondentes, não sendo percebidas como reais em suas

plenitudes. As afirmações sobre o código de ética e o bem estar físico dos empregados e de seus familiares foram percebidas positivamente pelos entrevistados.

No limite, ficou evidente o esforço da Voice Telecom para instrumentalizar seu discurso de RSC+S objetivando criar imagens interna e externa de organização socialmente responsável. No entanto, a percepção geral de seus empregados é contrária aos objetivos da organização, desnudando-se assim a estratégia, com a exposição de sua real intencionalidade.

O discurso de RSC+S da VT pode ser considerado um esforço para dissimular sua real estratégia e seus dois principais objetivos: gerar lucros e remunerar o capital de seu *stakeholder* acionistas.

O modelo da VT é regra dentre as empresas capitalistas, uma vez que existem grandes contradições entre as expectativas da sociedade e o que as organizações podem lhes entregar de forma socialmente responsável e sustentável. Deve-se considerar que as organizações não são governos eleitos por voto popular e, apesar do discurso neoliberal para redução de regulamentação, somente a regulamentação e a pressão da sociedade poderão impor às organizações novas obrigações para aumentarem sua reciprocidade para com a sociedade e o meio ambiente no qual estão inseridas. Objetivos sociais amplos, tais como democracia, justiça social, integridade, respeito e tratamento igualitário racial e sexual e respeito ao meio ambiente são muitas vezes incompatíveis com os estreitos e limitados objetivos corporativos.

Albert Einstein afirmou que “a imaginação é mais fértil que o conhecimento”. Podemos estar próximos a uma nova era que, sob pressão da sociedade, as organizações, dentre elas a VT, sejam forçadas a repensar seu papel, num exercício de “imaginação organizacional”, incluindo com integridade e de forma eficaz em suas estratégias temas sociais e ambientais.

Mas isto é uma outra história.

7. SUGESTÕES PARA UMA NOVA AGENDA DE PESQUISA

As implicações da presente pesquisa colocam-se para as organizações, para a academia e para a sociedade como um todo. Para as organizações, alerta-se para o fato de não subestimarem a visão crítica de seus empregados a respeito de seus discursos. Entende-se que isto pode levá-las a uma maior integridade no trato dos temas Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade com seu público interno. Afirmar que não possuem tais políticas, ou assumir suas limitações nesse sentido é mais bem percebido por este público interno que serem sistematicamente confrontadas com as contradições de tais afirmações. No caso da academia, é papel dos pesquisadores buscarem uma melhor compreensão da realidade sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a Sustentabilidade nas organizações capitalistas. Esta pesquisa ratifica que as organizações, em regra, usarão a RSC+S para promoverem seus negócios e alavancarem seus resultados econômicos, usando instrumentalmente seus empregados como divulgadores de suas ações. Para a sociedade democrática esta pesquisa procura mostrar que às organizações devem ser impostas mais efetivas reciprocidades sociais e ambientais, não se limitando à empregabilidade de pessoas ao pagamento de impostos, códigos de ética e visitas de empregados a escolas e orfanatos. A evolução destas reciprocidades corporativas para com a sociedade somente se dará por pressão da própria sociedade, sobretudo sobre os governos, seus legítimos representantes. Qualquer iniciativa que busque levar as corporações a cumprirem seu real papel para com a sociedade que a abriga e que não tenha a pressão da sociedade será ingênua e ineficaz.

Uma primeira possibilidade de nova agenda seria avaliar em que medida a RSC+S, à luz da teoria do método genealógico de Foucault, é um instrumento para exercício de manutenção de poder nas organizações brasileiras. Para Foucault, o poder não é algo que resida em elementos particulares, mas algo que opera em uma rede de relacionamentos que permeia todos os níveis da existência social, incluindo as esferas privadas da família, das organizações, assim como as esferas públicas que constituem o sistemas legal, político e econômico (Hall, 1997).

Uma segunda possibilidade é ampliar o escopo desta pesquisa para as dez maiores organizações do país, num estudo que buscaria identificar em seus empregados as diferenças percebidas entre o dito e o praticado, identificando os elementos em comum e as distinções entre os discursos destas organizações. Como decorrência, poderia ser estabelecida uma escala do menor ao maior descolamento entre o dito e praticado, dentre as organizações.

Não há neste trabalho a intenção de se fornecer um parecer definitivo e único sobre o tema tratado, mas de simplesmente contribuir para o avanço do saber dos estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, problematizando-o e politizando-o (no sentido grego da palavra).

8. BIBLIOGRAFIA

ACKERMAN, R. **How companies respond to social demands**. Harvard Business Review, v.51, n.4. 1973.

AKTOUF, O. **Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 21. São Paulo: julho/setembro 2004.

ARRUDA, M.; NAVRAN, F. **Indicadores de clima ético nas empresas**. Revista de Administração de Empresas-RAE, v. 40, n.3, p.20-35, jul./set. 2000.

BAKAN, J.; ACHBAR, M.; ABBOT, J. **The Corporation**. Filme. <http://www.thecorporation.com/>

BAKKER, F.; GROENEWEGEN, P.; HOND, F. **A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and Corporate Social Performance**. Business & Society, v. 44, n. 3, p. 283-317, 2005.

BANERJEE, S. B. **Corporate Social Responsibility – The Good, The Bad and The Ugly**. Edward Elgar Publishing, Inc. Cheltenham, UK, 2007.

BLACKBURN, V.; DORAN, M.; SHADER, C. **Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance**. Journal of Management Issues, n. 6, p. 195-212, 1994.

CARROL, A. **Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct**. Business & Society, Vol. 38, No.3, September 1999, Sage Publications Inc.

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

_____. **Three Dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, v. 4, p. 497-505, 1979.

_____; BUCHHOLTZ, A. **Business and society: ethics and stakeholder management**. 4. ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

CARLSON, V. M. **Bhopali** – Filme. <http://www.bhopalithemovie.com>

CHOMSKY, N. **Corporations as Forms of Tyranny, the Control of Minds**. British Broadcasting Company. London, June 21, 1998

_____. **The Corporate Takeover of U.S. Democracy**. chomsky.info, January 24, 2010. (abridged version published in These Times, February 2, 2010)

CLARK, W.; DEMIRAG, I. **Enron: the failure of corporate governance**. Journal of Corporate Citizenship, p. 105-122, Winter 2004.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. Academy of Management Review, n. 20, p. 65-91, 1995.

DALTON, R.; COSIER, R. **The four faces of social responsibility**. Business Horizons, p. 19-27, 1982.

DEA ROGLIO, K.; TORTATO, U.; VALASKI, Z.; FORSTER, D. **Programas de Responsabilidade Social: influências sobre a imagem organizacional na perspectiva dos empregados**. Revista de Administração da UNIMEP – Janeiro/Abril – 2009, v.7, n.1. Página 85. Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

FARIA, A.; SAUERBRONN F. **A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica**. Revista de Administração Pública, FGV/EBAPE, 42(1):07-33, JAN./FEV. Rio de Janeiro, 2008.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 29. ed. Rio de Janeiro: Editora Graal, 2011.

FOLEY, D. **Critical ethnography: The reflexive turn**. International Journal of Qualitative Studies in Education, 40 (2), p. 171-191, 2002.

FREDERICK, W.C. **Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility**. 1. ed. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2006.

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

FRENCH, P. **The Corporation as a Moral Person**. American Philosophical Quarterly, Vol. 16, No. 3 (Jul., 1979), pp. 207-215 Published by: University of Illinois Press on behalf of North American Philosophical Publications Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20009760>

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is to increase its Profits**. The New York Times Magazine, New York, set. 1970.

GOND, J.; EL-AKREMI, A.; IGALENS, J.; SWAEN, V. **Corporate Social Responsibility Influence on Employees**. Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, No. 54-2010 ICCSR Research Paper Series – ISSN 1479-5124. Nottingham, 2010.

HALL, S. **Representation: Cultural Representations and Signifying Practices**. London: Sage Publishing, 1997.

HOBBSAWN, E. **O Novo Século - Entrevista a Antonio Polito**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1999.

_____. **A era dos extremos: o breve século XX 1914-1991.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IRIGARAY, H. **Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?.** In: ENANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro, Anais, 2007b.

_____. **Homofobia nas organizações.** Arquipélago: revista de livros e idéias, no. 7. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, p. 19-21, outubro de 2006b

_____. **Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho.** In: ENANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro: Anais, 2007.

_____. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras – Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho.** Tese de Doutorado, FGV-EASP. São Paulo, 2008

KYTLE, B.; RUGGIE, J. **Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals.** Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005.

LEVITT, T. **The dangers of social responsibility.** Harvard Business Review, v. 36, n. 5, p.41-50, 1958.

LETTIERI, C. **Quem Realmente Interessa as Empresas? Contribuição Analítica da Teoria dos Stakeholders ao Estudo da Responsabilidade Corporativa.** Prêmio Valor Ethos, 2003 em www.ethos.org.br .

LOGSDON, J.; YUTHAS, K. **Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development.** Journal of Business Ethics, v. 16, n. 12/13, p. 1213-1226, Sep. 1997.

MAINARDES, J.; MARCONDES, M. **Reflexões sobre a Etnografia Crítica e suas Implicações para a Pesquisa em Educação.** Educ. Real., Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 425-446, maio/ago. 2011. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade

MARTEL, F. **Mainstream. A guerra global das mídias e das culturas.** Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2012.

MOTTA, F. **Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias.** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 64-68, 2001.

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

_____. KRAMER, M. R. **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy.** Harvard Business Review. December, 2002.

SETHI, S. **Dimensions of corporate social performance: An analytic framework.** California Management Review, v. 17, p. 58-64, 1975.

STRAND, R. **A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment.** Academy of Management Review, v. 8, n. 1, p. 90-96, 1983.

SWANSON, D. **Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model.** Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 43-64, 1995.

TENÓRIO, F. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

_____. **Revisitando o Conceito de Gestão Social.** Desenvolvimento em Questão, Volume 3, número 005, pp. 101 a 124. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2005.

_____. CANÇADO, A.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais.** Cad. EBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set. 2011 p.681–703

TURBAN, D.; GREENING D. **Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employess.** The Academy of Management Journal, v. 40, n. 3, jun. 1997.

TUZZOLINO, E; ARMANDI, B. **A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility.** Academy of Management Review, v. 6, n. 1, p. 21-28, 1981.

VEN VAN DE, B.; GRAAAND, J.J. **Strategic and moral motivation for corporate social responsibility.** Tilburg University, Netherlands, 2006. Online at <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/20278/> MPRA Paper No. 20278, posted 27. January 2010 / 15:10.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12ª São Paulo: Atlas, 2009.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. **The evolution of the corporate social performance model.** Academy of Management Review, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WHITTINGTON, R. et al. **Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice.** Journal of Management Inquiry, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

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

ZENG, D. **The Impact of Employees' Perception of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes and Behaviors: A Study in China.** Singapore Management University Institutional Knowledge at Singapore Management University Dissertations and Theses Collection (Open Access) Dissertations and Theses. Cingapura, 2010.

ZIA, M.; UR REHMAN, K.; ALI, SYED.; YOUSAF, J. **Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance.** African Journal of Business Management Vol. 4 (12), pp. 2796-2801, out. 2010, [on line].

ANEXO 1

ROTEIRO/GUIA PARA ENTREVISTAS USADO NA PESQUISA DE CAMPO

Nome: _____

Sexo: _____ Estado civil: _____ Filhos: _____

Cargo: _____

Funções: _____

Tempo de VT: _____ anos

Cargos e funções anteriores na empresa: _____

Escolaridade: _____

- **DO ENTENDIMENTO SOBRE O QUE É RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SOBRE O QUE É SUSTENTABILIDADE:**

***Abordagem RSC:** Fale-me um sobre o seu entendimento de Responsabilidade Social e Corporativa. Note que não estou lhe perguntando o conceito de RSC, mas o que você entende que seja.*

***Abordagem Sustentabilidade** – idem acima.*

- **PROMOVER, IMPLEMENTAR E DISSEMINAR AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO INVESTIMENTO CONTÍNUO.**

***Abordagem:** De que forma você percebe, ou não, que a empresa dissemina ações de desenvolvimento sustentável?*

- **DEFINIR E APLICAR BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA HONRAR OS COMPROMISSOS COM OS ACIONISTAS.**

***Abordagem:** não abordado.*

- **RESPEITAR O CONSUMIDOR, OUTRAS EMPRESAS, O CIDADÃO E O MEIO AMBIENTE EM TODAS AS ETAPAS DO MARKETING, NEGÓCIOS E OPERAÇÕES, ATRAVÉS DE DIRETRIZES BASEADAS NA ÉTICA E NA RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL, PARA QUE SUAS AÇÕES NÃO TRAGAM IMPACTOS NEGATIVOS À SOCIEDADE E AO MEIO AMBIENTE E QUE ATENDAM AS SUAS NECESSIDADES DE LONGO PRAZO.**

***Abordagem:** Você percebe que a empresa respeita o consumidor em todas as etapas do marketing, negócios e operações, baseadas na diretriz ética? Como foram suas experiências em atividades e projetos que você claramente percebeu benefício para o consumidor e também naquelas que você percebeu o contrário?*

*E na diretriz sócio ambiental? **Abordagem:** idem acima.*

- **CONSCIENTIZAR COLABORADORES E OUTRAS PARTES INTERESSADAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES COM O MEIO AMBIENTE, ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE.**

***Abordagem:** Você percebe que a empresa atua na conscientização de seus empregados sobre as relações com o meio ambiente? Poderia exemplificar casos e situações que ajudem a reforçar seu ponto de vista?*

- **AMPLIAR A APRECIÇÃO DE PRÁTICAS RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE POR MEIO DE REUNIÕES PERIÓDICAS DO COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, DIVULGAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.**

***Abordagem:** Você sabe se a empresa possui um grupo do tipo Comitê ou Grupo de Governança Corporativa, Divulgação e Sustentabilidade?*

***Abordagem:** Você tem algum conhecimento do que ele faz?*

***Abordagem:** Você já tomou conhecimento de alguma política ou determinação que este comitê tenha desenvolvido?*

- **BUSCAR O ENGAJAMENTO E ESTIMULAR O RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS E ESTAR ABERTO PARA RECEBER CRÍTICAS SOBRE A NATUREZA DE SEUS PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS.**

***Abordagem:** No seu entendimento, a empresa está aberta para receber críticas sobre a natureza de seus processos e serviços? Vamos falar um pouco sobre os exemplos que embasam a sua percepção.*

- **ENFATIZAR A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DO CÓDIGO DE ÉTICA E SUA APLICAÇÃO NAS PRINCIPAIS DECISÕES DA EMPRESA E NO COMPORTAMENTO DE SEUS COLABORADORES E FORNECEDORES.**

***Abordagem:** Você sabe informar se empresa possui um código de ética? Se sim, poderíamos discutir dois itens que fazem parte do código de ética e a sua percepção sobre eles?*

- **IDENTIFICAR E AVALIAR OS ASPECTOS E RISCOS SOCIAIS, ECONÔMICOS E AMBIENTAIS NOS PROCESSOS E PROJETOS DA EMPRESA.**

***Abordagem:** Você entende/percebe que a empresa identifica e avalia os riscos sociais nos seus processos e projetos? Nos projetos que já estiveram sobre sua responsabilidade ou nos quais você participou você sabe/recorda de terem sido identificados tais riscos? Por que você acha que tais riscos foram/não foram identificados?*

- **BUSCAR NOVAS TECNOLOGIAS ECONOMICAMENTE VIÁVEIS E APERFEIÇOAR AS OPERAÇÕES E PROCESSOS DA EMPRESA, DE MODO A MINIMIZAR OS IMPACTOS AO MEIO AMBIENTE.**

***Abordagem:** Você percebe que a empresa busca novas tecnologias para aperfeiçoar suas operações e processos, de forma a minimizar os impactos no meio ambiente? Na sua área de atuação, ou em áreas que você tem contato, este tema é um tema que costuma ser abordado?*

- **ENFATIZAR A IMPORTÂNCIA DE CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE NA SELEÇÃO E GESTÃO DE FORNECEDORES.**

***Abordagem:** Você percebe que a empresa efetivamente aplica critérios de sustentabilidade na escolha e na gestão de seus fornecedores? Dos fornecedores com os quais você se relaciona de forma direta profissionalmente e/ou saiba que prestem serviços para a empresa, sabe informar se os mesmos são submetidos a reais critérios de sustentabilidade?*

- **CONTRIBUIR PARA O BEM ESTAR FÍSICO E EMOCIONAL DOS COLABORADORES E DE SUA FAMÍLIA ATRAVÉS DE AÇÕES INTERNAS.**

***Abordagem:** Você percebe que a empresa contribui para o bem estar físico e emocional dos seus empregados e mesmo de suas famílias através de ações internas? Poderíamos discutir alguns exemplos?*

- **RESPEITAR A DIVERSIDADE, COMBATENDO A DISCRIMINAÇÃO, O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL E A CORRUPÇÃO EM TODAS AS SUAS FORMAS.**

***Abordagem:** Vamos falar um pouco sobre diversidade racial... (Teto invisível, manifestações e relacionados).*

***Abordagem:** E com relação à diversidade sexual?... (Teto invisível, manifestações e relacionados).*

***Abordagem:** Eu gostaria de abordar um tema delicado que é a relação das empresas com o que é considerado ilícito... (tolerância zero, prática, omissões, crítica, punição, inevitabilidade, etc.).*

- **RESPEITAR A LIVRE ASSOCIAÇÃO SINDICAL DE SEUS COLABORADORES E O DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLETIVA.**

***Abordagem:** Sobre as relações dos empregados e da empresa com o sindicato... (Flags sistêmicos, preconceitos, teto invisível, representatividade).*

- **PROMOVER E AMPLIAR AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA COMPANHIA.**

***Abordagem:** A VT afirma que promove a amplia suas práticas de RSC. Qual é sua percepção sobre isso? Além do incentivo aos colaboradores para que os mesmos se engajem em atividades sociais, como você percebe as ações de RSC da VT considerando ela como agente institucional, sem necessariamente o envolvimento dos empregados? (Exemplos)*

- **ESTABELECEER DIRETRIZES PARA A GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS, CONTRIBUINDO PARA AUMENTAR O VALOR DA COMPANHIA.**

***Abordagem:** não abordado.*

- **CUMPRIR OS REQUISITOS LEGAIS VINCULADOS AO NEGÓCIO.**

***Abordagem:** Você percebe que a VT cumpre todos as suas obrigações legais? Percebe algum tipo de postergação intencional? Se sim, pode ser devido ao seu poder (financeiro, político, de prestação de serviços)? Você percebe que a empresa segue todos os direcionamentos que a Anatel exige? Se não, quais seriam os elementos que concorrem para isso (excesso de regulamentação, regras impraticáveis, poder de lobby da VT). Você percebe que a empresa paga todas as multas que recebe? Se não, quais os elementos que concorrem para isso (altos valores, legislação que facilite a postergação, intencionalidade com motivos políticos, desobediência em função do poder).*

- **PROIBIR PRÁTICAS DE TRABALHO INFANTIL, EXPLORAÇÃO SEXUAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES, TRABALHO ESCRAVO, FORÇADO OU OBRIGATÓRIO, DISCRIMINAÇÃO EM TODAS AS SUAS FORMAS E PUNIÇÕES ILEGAIS.**

***Abordagem:** não abordado.*

- **UTILIZAR ÁGUA E ENERGIA DE FORMA CONSCIENTE COM CONTROLE E GERENCIAMENTO, ADOTANDO MEDIDAS DE SUBSTITUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS OBSOLETOS PARA MELHOR APROVEITAMENTO DOS RECURSOS.**

***Abordagem:** Você percebe que a empresa utiliza água e energia de forma consciente e controlada? Sabe informar se a empresa altera ou troca seus equipamentos de forma a maximizar o aproveitamento dos recursos? Se sim, essa política têm por objetivo economia financeira e/ou altruísmo com o meio ambiente?*

- **REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR OS RESÍDUOS, SEMPRE QUE POSSÍVEL.**

***Abordagem:** Como é política de redução de uso de recursos e de reciclagem da companhia (efetividade, factóide, uso de reciclados nos materiais de uso contínuo, etc.).*

- **CRIAR MECANISMOS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES SEM COMPROMETER OS INTERESSES COLETIVOS DA SOCIEDADE.**

***Abordagem:** não abordado.*

- **DESENVOLVER NOVOS NEGÓCIOS IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES OFERECIDAS PELA SUSTENTABILIDADE.**

Abordagem: *Você percebe que na sua busca por novos negócios a sustentabilidade é um elemento influenciador (discurso, prática, factoides, efetividade).*

- **DIRIGIR AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE ACORDO COM OS 10 PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS.**

Abordagem: *Fale-me um sobre o seu entendimento do que seja o Pacto Global das Nações Unidas e sua influência nas políticas, estratégias e projetos da VT (premissas, permeamento de estratégia, táticas, operações, projetos e correlatos). (Note que não há qualquer problema se você não souber o que precisamente seja o PGNU)*

- **PREVENIR A POLUIÇÃO E CONTRIBUIR EFETIVAMENTE NO COMBATE AOS EFEITOS NEGATIVOS CAUSADOS PELAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS, IDENTIFICANDO, QUANTIFICANDO, REDUZINDO E COMPENSANDO SUAS EMISSÕES DE GASES DO EFEITO ESTUFA.**

Abordagem: *Você percebe que a empresa trabalha na prevenção e no combate à poluição? Com relação à compensação de suas emissões de gases do efeito estufa?*

- **BUSCAR A MELHORIA CONTÍNUA DE SEU DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL.**

Abordagem: *Você percebe que a empresa busca a melhoria contínua de seu desempenho socioambiental?*

- **DIVULGAR INTERNAMENTE E PARA AS PARTES INTERESSADAS AS PRÁTICAS, INDICADORES E METAS DE SUSTENTABILIDADE.**

Abordagem: *Sabe informar se a VT têm metas de sustentabilidade? Você têm metas de sustentabilidade, foi cobrado(a) por elas? Você já ouviu falar de alguém que tenha tais metas? Já esteve presente em algum fórum de apresentação e/ou discussão de tais metas? (Efetividade, factoides, legitimidade).*

ANEXO 2

RATIFICAÇÃO DA VOICE TELECOM PARA O PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS, EM FUNÇÃO DA REALIZAÇÃO DA RIO+20, EM JUNHO DE 2012

Contribuição Empresarial para a promoção da Economia Verde e Inclusiva

As empresas e organizações signatário/as deste documento estão comprometidas com o Desenvolvimento Sustentável.

Estamos acompanhando e participando das discussões relativas à Rio + 20, a mais importante conferência multilateral focada na promoção do desenvolvimento sustentável desde a ECO-92.

Entendemos existir informação para poder-se afirmar que houve evolução no trato das questões sociais e ambientais de 1992 até hoje. Por outro lado os números mostram que ainda são muitos os desafios para o alcance de um nível de desenvolvimento adequado para todos. Segundo relatório do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Towards a Green Economy, 2011) há mais de 1,6 bilhões de pessoas sofrendo com falta de água e mais de 900 milhões desnutridos no mundo. Há sinais claros de esgotamento de alguns recursos naturais, seja como fontes de energia ou materiais, seja como destino para nossos rejeitos. Entre eles os gases de efeito estufa, cujas consequências já se fazem sentir no clima do planeta. O Brasil também apresenta suas mazelas. Segundo o IBGE (Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, 2010), em 2008 havia mais de 15 milhões de famílias vivendo com menos de meio salário mínimo per capita por mês; mais de 40% das residências em zonas urbanas não tinham acesso a sistema de coleta de esgoto para tratamento e mais de 10% da nossa população com mais de 15 anos eram de analfabetos.

Por outro lado, por várias razões, o Brasil desponta como uma possível potência da economia verde e inclusiva. Mais de 48% da matriz energética brasileira de fonte renovável em 2009 (EPE/MME, 2010). O Brasil dispõe de mais de 20% do solo arável do planeta e felizmente conta com insolação e disponibilidade de água. Isso somado a uma cultura das suas responsabilidades e que quer atuar como protagonista, permite ao país ir muito mais além, ou seja, desenvolver-se de forma sustentável.

Com esse espírito positivo as empresas e organizações signatárias deste documento entendem que é parte da solução para a promoção da economia verde inclusiva. Temos a convicção que o Brasil pode se tornar um país líder na promoção do desenvolvimento sustentável, um exemplo na promoção do equilíbrio entre o desenvolvimento econômico,

social e ambiental. Entendemos que esta postura favorece o país, as empresas e as organizações aqui localizadas e ao mesmo tempo pode vir a influenciar as posturas de outros países e ainda contribuir para a solução dos problemas em escala global.

As empresas e organizações signatárias deste documento desejam ser exemplo. Queremos, através dos nossos negócios, ampliar fortemente nossa contribuição para a promoção do desenvolvimento sustentável integrado cada vez mais a sustentabilidade em nossas estratégias de negócio, ao dia-a-dia das nossas operações e dos nossos diversos relacionamentos. Queremos ser reconhecidos pela sociedade por trazer soluções inovadoras que representem impactos reais na eficiência no uso de recursos naturais (como água e energia), na redução da intensidade de emissões de carbono, na promoção dos direitos humanos e na inclusão social.

Dessa forma assumimos dez compromissos:

1. Buscar sempre o resultado econômico sustentável, aquele que considera a obtenção desses resultados associados à maximização dos benefícios ambientais e sociais e à minimização de possíveis impactos negativos;
2. Atuar nos nossos processos produtivos e nas nossas cadeias de valor (fornecedores e clientes) de forma a:
 - a. Continuar a melhorar a eficiência do uso de recursos ambientais (energia, materiais, solo, água etc.) e a reduzir qualquer forma de desperdício (resíduos, efluentes, gases de efeito estufa etc.);
 - b. Ampliar o uso de fontes de energia ou de matérias-primas renováveis;
 - c. Promover a geração de empregos dignos. Aqueles que consideram o atendimento aos direitos humanos e a capacidade das pessoas de se desenvolver continuamente;
 - d. Promover o diálogo, a cooperação e o comprometimento visando ampliar a contribuição da cadeia para o desenvolvimento sustentável.
3. Reforçar nosso investimento em inovação e tecnologia de forma a introduzir novas soluções em processos, produtos e serviços que possibilitem a redução dos impactos decorrentes da produção, do uso e eventuais descartes associados aos produtos e serviços;
4. Fortalecer o papel do consumidor e a importâncias das suas escolhas de consumo considerando todo o ciclo de vida dos produtos e serviços;
5. Direcionar nossos investimentos sociais ao fortalecimento de três aspectos:
 - a. Inclusão social da camada mais pobre da população
 - b. Educação e desenvolvimento de competências para a sustentabilidade
 - c. Promoção da diversidade humana e cultural
6. Reforçar o cuidado com os nossos relacionamentos com as respectivas partes interessadas de forma a promover o comportamento ético e a coibir toda e qualquer

forma de corrupção. Isso inclui os cuidados éticos no processo de comunicação das características dos nossos produtos e serviços;

7. Definir metas concretas para os aspectos mais relevantes da contribuição de cada um dos nossos negócios para o desenvolvimento sustentável e relatar publicamente a evolução do atendimento destes compromissos;
8. Promover a difusão do conhecimento, respeitando a propriedade intelectual, de melhores práticas empresariais focadas na ampliação da contribuição para o desenvolvimento econômico, social e ambiental;
9. Contribuir nas discussões sobre desenvolvimento sustentável, economia verde e inclusiva, economia de baixo carbono ou qualquer outro tema correlato nos fóruns empresariais, como sindicato e associações, dos quais fazemos parte, especialmente no Comitê Brasileiro do Pacto Global; em universidades e escolas de negócios; junto à sociedade e junto ao governo; de modo a influenciar e ser influenciado nessa interação;
10. Influenciar e apoiar decisões e políticas do governo brasileiro que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Contudo entendemos que o papel promotor e incentivador do governo é fundamental para o aumento da escala da nossa contribuição empresarial. Dessa forma chamamos a atenção para a importância do avanço em, no mínimo, cinco aspectos relacionados a políticas públicas:

- A. Fortalecimento da educação em todos os níveis (primários, secundários, profissionalizantes, universitário e pós-graduação), dando destaque à difusão dos princípios e das práticas do desenvolvimento sustentável;
- B. Favorecimento de investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, especialmente daqueles que podem introduzir melhorias radicais nos impactos ambientais e sociais;
- C. Promoção da produção e do consumo mais sustentável, favorecendo aqueles que melhorem os impactos ambientais e sociais considerando todo o ciclo de vida dos produtos e serviços;
- D. Apoio às empresas que assumam os riscos da introdução de novos produtos e serviços mais sustentáveis;
- E. E fortalecimento da participação empresarial e da integração das diversas políticas nacionais e globais considerando o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental

Assumindo esses dez compromissos, entendemos que estamos atuando de forma concreta para melhorar a qualidade de vidas das pessoas no nosso planeta e para dar passos mais largos na busca da economia verde e inclusiva. Por outro lado, o compromisso com o governo em reforçar esses cinco aspectos das políticas públicas irá facilitar a contribuição empresarial. Isso irá alavancar fortemente os resultados. Dessa

forma, empresas, organizações, sociedade e governo estarão construindo juntos um novo cenário para os próximos 20 anos. Um cenário que propicie um desenvolvimento realmente sustentável.