

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA

Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

NATÁLIA DE LIMA GASQUE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E FAMILIAR NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDOS A PARTIR DE UM GRUPO EMPRESARIAL BRASILEIRO**

TUPÃ

2022

NATÁLIA DE LIMA GASQUE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E FAMILIAR NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDOS A PARTIR DE UM GRUPO EMPRESARIAL BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, câmpus de Tupã, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Agronegócio e Desenvolvimento

Área de concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Desenvolvimento e Meio Ambiente

Orientador: Prof. Dr. Nelson Russo de Moraes

Coorientadores: Prof. Dr. Renato Dias Baptista e Profa. Dra. Cristiane Hengler Corrêa Bernardo

TUPÃ

2022

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

G249r Gasque, Natália de Lima.
Responsabilidade social e familiar nas organizações: estudos a partir de um grupo empresarial brasileiro./Natália de Lima Gasque. –Tupã: [s.n.], 2022.
81f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista UNESP –Faculdade de Ciências e Engenharia, 2022.

Orientador: Nelson Russo de Moraes.
Coorientador: Renato Dias Baptista.
Coorientadora: Cristiane Hengler Corrêa Bernardo.

1. Responsabilidade Social Empresarial.2. Responsabilidade Familiar Corporativa. 3. Modelo EFR. 4. Efeitos organizacionais e familiares.
I. Título. II. Autor.

Fonte: Eliana Kátia Pupim, bibliotecária CRB 8 – 6202. Essa ficha não pode ser modificada.



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: RESPONSABILIDADE SOCIAL E FAMILIAR NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDOS A PARTIR DE UM GRUPO EMPRESARIAL BRASILEIRO

AUTORA: NATÁLIA DE LIMA GASQUE

ORIENTADOR: NELSON RÚSSO DE MORAES

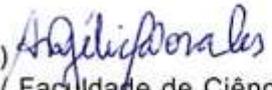
COORIENTADOR: RENATO DIAS BAPTISTA

COORIENTADORA: CRISTIANE HENGLER CORRÊA BERNARDO

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:



Prof(a). Dr(a) NELSON RÚSSO DE MORAES (Participação Virtual)
Departamento de Gestão Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Profa. Dra. ANGELICA GOIS MORALES (Participação Virtual) 
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof(a). Dra. SUZANA GILIOLI DA COSTA NUNES (Participação Virtual) 
Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas / Universidade Federal de
Palmas/TO

Documento assinado digitalmente

Suzana Gilioli da Costa Nunes
Data: 21/02/2022 14:22:13-0300
Verifique em <https://verificador.dfb.br>

Tupã, 21 de fevereiro de 2022

“Sem amor, nada seríamos.”

Aos meus pais, Renato e Solange, e ao meu irmão, Renan.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me mantido na trilha certa durante este projeto, com saúde e forças para chegar até o final.

Aos meus pais Renato e Solange, e ao meu irmão, Renan, pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para esta realização.

Agradeço ao meu namorado, Juliano, que sempre esteve ao meu lado durante o percurso acadêmico.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Nelson Russo de Moraes, por sempre estar presente e indicar a direção correta que o trabalho deveria tomar, pelos valiosos conselhos e horas dedicadas às orientações.

Aos meus coorientadores, Prof. Dr. Renato Dias Baptista e Profa. Dra. Cristiane Hengler Corrêa Bernardo, e às professoras da banca de qualificação e defesa, Profa. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes e Profa. Dra. Angélica Góis Morales, pelas contribuições e orientações.

Também agradeço ao Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da UNESP, câmpus de Tupã, e a todos os professores e professoras pela elevada qualidade do ensino oferecido. Em especial, meu carinho e admiração às professoras Dra. Angélica Góis Morales e Dra. Cristiane Hengler Corrêa Bernardo.

A todos os meus amigos, especialmente ao Me. Anderson Rodolfo de Lima e à Dra. Vanessa Cristina Bissoli dos Santos, que sempre me ajudaram com suas experiências acadêmicas e de vida desde o início do projeto de pesquisa que deu origem a esta dissertação.

Agradeço ao grupo empresarial que serviu como unidade de análise para a realização desta pesquisa, em especial, ao Sr. Jorge e a Luciana, pela ótima recepção e apoio durante o processo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui!

GASQUE, Natália Lima. **Responsabilidade social e familiar nas organizações**: estudos a partir de um grupo empresarial brasileiro. 2021. 81 p. Dissertação (Mestrado em Ciências, Área de Concentração: Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2022.

RESUMO

O campo de estudos sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi ampliado notoriamente nas últimas décadas tornando-se, hoje, uma importante área de planejamento estratégico das organizações. A atuação social empresarial tem alcançado novas esferas e uma delas diz respeito ao âmbito familiar do colaborador, denominada Responsabilidade Familiar Corporativa (RFC). Isso pode ser justificado em razão de determinadas mudanças e problemas na sociedade brasileira de nossos dias, as quais evidenciam a relevância das famílias como unidades sociais básicas capazes de influenciar desde o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador até o progresso social, político e econômico de uma nação. Sendo assim, a inclusão da esfera familiar no campo da responsabilidade social por parte de empresas que atuam de forma responsável gera mudanças nos ambientes organizacional e familiar, tema ainda pouco abordado nos estudos acadêmicos. Diante da relevância e da necessidade de aprofundamento do tema, esta dissertação procurou responder o seguinte problema de pesquisa: como estão configurados os efeitos organizacionais e familiares dos modelos de Responsabilidade Social Empresarial que integram em suas ações a esfera familiar de seus colaboradores? A partir deste problema, elaborou-se o objetivo geral de “analisar os efeitos organizacionais e familiares de um modelo de Responsabilidade Social Empresarial que integra em suas ações um programa de Responsabilidade Familiar Corporativa”. A fim de atingir tal objetivo, foram coletados dados por meio de técnicas de exploração bibliográfica e documental e de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a membros da família fundadora do grupo empresarial, ao presidente do conselho administrativo, aos gestores e a outros colaboradores participantes do programa, as quais foram analisadas pelo método de Análise de Conteúdo, sob a luz do modelo teórico espanhol *Empresa Familiarmente Responsable*. Os sujeitos foram escolhidos por meio de amostragem não-probabilística e intencional. Os resultados alcançados evidenciam diversos efeitos no que tange tanto à qualidade de vida e aos relacionamentos dos colaboradores e seus familiares como no âmbito empresarial contribuindo para o aumento da produtividade e para o desempenho das organizações.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Responsabilidade Familiar Corporativa. Modelo EFR. Efeitos organizacionais e familiares.

GASQUE, Natália Lima. **Responsabilidade social e familiar nas organizações**: estudos a partir de um grupo empresarial brasileiro. 2021. p. 81. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2022.

ABSTRACT

The field of studies on Corporate Social Responsibility (CSR) has been significantly expanded in recent decades, becoming, today, an important area of strategic planning for organizations. Corporate social action has reached new spheres and one of them concerns the employee's family environment, which is called Corporate Family Responsibility (CFR). This can be explained due to certain changes and problems in Brazilian society today, which highlight the importance of families as basic social units capable of influencing from the personal and professional development of the worker to the social, political and economic progress of a nation. Therefore, the inclusion of the family sphere in the field of social responsibility by companies that act responsibly generates changes in the organizational and family environments, a topic that is still little addressed in academic studies. Given the relevance and the need to deepen the theme, this master thesis sought to answer the following research problem: how are the organizational and family Corporate Social Responsibility models' effects experienced when they integrate the family sphere of its employees in their actions? Based on this problem, the main objective was established as “to analyze the organizational and family effects of a Corporate Social Responsibility model that integrates a Corporate Family Responsibility program into its actions”. In order to achieve this objective, data were collected through bibliographic and documentary exploration techniques and semi-structured interviews applied with two members of the founding family of the business group, the chairman of the board of directors, managers and other employees participating in the program. The data were analyzed using the Content Analysis method, in the light of the Spanish theoretical model *Empresa Familiarmente Responsable*. The subjects/respondents were chosen through non-probabilistic and intentional sampling. The results achieved show several effects in terms of both the quality of life and the relationships of employees and their families in the business environment, contributing to increased productivity and organizational performance.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Corporate Family Responsibility. EFR model. Organizational and family effects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial de Carroll.....	20
Figura 2 – Modelo <i>Empresa Familiarmente Responsable</i> (EFR).....	35
Figura 3 – Níveis de uma empresa familiarmente responsável.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de elaboração da Revisão Bibliográfica Sistemática	27
Quadro 2 – Critérios aplicados para a seleção das bases científicas	28
Quadro 3 – Síntese da etapa de planejamento	29
Quadro 4 – Resultado das buscas nas bases científicas	30
Quadro 5 – Refinamento e resultados em quantidade de documentos	30
Quadro 6 – Resumos dos resultados obtidos na etapa de busca e seleção dos documentos	31
Quadro 7 – Apresentação dos artigos selecionados.....	32
Quadro 8 – Síntese das políticas.....	37
Quadro 9 – Síntese da metodologia de pesquisa	41
Quadro 10 – Respondentes e categorias	44
Quadro 11 – Síntese metodológica segundo os objetivos específicos.....	44
Quadro 12 – Investimento em benefícios extrassalariais	55
Quadro 13 – Compilado da análise temática da categoria “empresa”.....	57
Quadro 14 – Compilado da análise temática da categoria “família e colaborador”	59
Quadro 15 – Síntese metodológica segundo os objetivos específicos.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Síntese do processo de seleção dos artigos em percentual	31
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CED	Comitê para o Desenvolvimento Econômico
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DDPCO	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional
EFR	<i>Empresa Familiarmente Responsável</i>
GEE	emissão de gases de efeito estufa
IDF	Instituto de Desenvolvimento Familiar
IESE	<i>International Work and Family Centre Business School</i>
IFREI	Índice de Empregador Responsável pela Família Internacional
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
MMFDH	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
RFC	Responsabilidade Familiar Corporativa
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SEAF	Selo Empresa Amiga da Família

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Responsabilidade Social Empresarial.....	19
2.2 Responsabilidade Familiar Corporativa.....	23
2.2.1 Família, empresa e sociedade.....	23
2.2.2 Revisão sistemática da literatura	26
2.2.3 Modelo <i>Empresa Familiarmente Responsable</i>	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 Etapas e operacionalização da pesquisa.....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 Estudo de caso: o grupo empresarial brasileiro	46
4.1.1 O modelo de responsabilidade social e familiar.....	48
4.1.2 Efeitos da responsabilidade familiar	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	72
ANEXO A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	77

1 INTRODUÇÃO

Diferentes áreas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) defendem a adoção de um comportamento ético e transparente por parte das empresas para com seus *stakeholders*¹. Elas incluem em seus negócios e estratégias as dimensões social e ambiental, seja por questões legais seja por pressão da sociedade, do mercado consumidor, de forças competitivas ou, ainda, para o alcance de melhores resultados financeiros. Neste contexto, uma coisa é certa: as empresas que almejam um crescimento sustentável e buscam a perenidade dos seus negócios precisam articular responsabilidade social e objetivos econômicos. Essa percepção acompanha uma visão recente da responsabilidade social, que inclui a família dos colaboradores como parte dos *stakeholders* das organizações (DUPRAT, 2005; JOHNSTON, 2011).

A inclusão da esfera familiar no âmbito da RSE decorre das mudanças sociais que afetam diretamente a dinâmica do trabalho e da família. Algumas dessas mudanças são citadas por Cachutt e Ortiz (2013), Vergara, Townsend e Sepúlveda (2012) e Kuschel (2017), tais como, o elevado nível de desenvolvimento tecnológico, informacional e econômico, a incorporação da mulher no mercado de trabalho, a alteração dos moldes de trabalho, tornando-o mais baseado no conhecimento, e o aumento de famílias monoparentais. Também incluem a alteração do papel da figura masculina e feminina nas famílias, a inclusão de habilidades socioemocionais nos currículos empresariais, os avanços dos direitos humanos, a criação de políticas públicas voltadas à conciliação trabalho-família etc.

Além do mais, constata-se como motivos de transformação social o frenético avanço tecnológico e o ritmo intensificado de trabalho, os quais contribuem para o aumento de suicídios, para o consumo de drogas e álcool, para a ocorrência de divórcios, bem como para o aumento das doenças psicossomáticas e outras consequências que impactam o bem-estar das pessoas, de suas famílias e das organizações em que estão inseridas, ou seja, da sociedade como um todo (CACHUTT; ORTIZ, 2013).

Diante do aumento da produção social de riscos nas sociedades contemporâneas, a família se mostra como área fundamental de influência, de estruturação social e de contribuição para o bem-estar e para o desenvolvimento das pessoas. A família é apontada como unidade basilar da sociedade. Isso evidencia a influência da família no comportamento das pessoas nas mais diversas camadas sociais, pois, além de ser uma das bases da sociedade, ela possui caráter transversal na inter-relação com empresas, governos, escolas, igrejas, entre outros, como enfatizam Vergara, Townsend e Sepúlveda (2012).

¹ Pessoas ou grupos de interesse que são impactos e/ou fazem parte de uma cadeia de negócios (CARROLL, 1999).

Como resultado da importância familiar nos diversos âmbitos citados, diferentes ações têm sido tomadas pelos setores público e privado para a inclusão e a conciliação entre família e trabalho, ou seja, entre esferas familiares e organizacionais. Uma dessas ações foi a criação do *International Index of Companies with Family Corporate Responsibility* (IFREI)², pelo “Instituto de Estudos Superiores da Empresa *Business School*” (IESE), da Universidade de Navarra, nas versões 1.0, 1.5 e 2.0. O IFREI é composto de três instrumentos de diagnóstico e monitoramento para avaliação de políticas de flexibilidade, cultura e liderança no que concerne às questões familiares. Além disso, os índices são utilizados para medir os impactos da inclusão e da conciliação entre família e trabalho, a fim de estabelecer áreas de melhoria contínua que permitam o progresso das empresas e das famílias (CACHUTT; ORTIZ, 2013).

No Brasil, durante o governo do Presidente Jair Messias Bolsonaro (2019-2022), o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH) instituiu, no ano de 2019, o “Selo Empresa Amiga da Família” (SEAF), o qual tem como objetivo fomentar e reconhecer ações de conciliação entre trabalho e família nas organizações privadas. No âmbito público, há incentivos aos municípios para a criação de políticas públicas familiares, como o “Prêmio Boas Práticas em Políticas Familiares Municipais” e o “Observatório da Família”, que conta com diversos programas, cartilhas orientativas, biblioteca etc. Também, há a parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) visando incentivar pesquisas que abordem a realidade das famílias brasileiras por meio do financiamento de bolsas de mestrado e doutorado, assim como, há o financiamento de pesquisas que tratem sobre temáticas como políticas públicas, dinâmica demográfica e família, equilíbrio trabalho-família, tecnologia e relações familiares e projeção econômica das famílias (BRASIL, 2020).

Na Espanha houve a criação do modelo de *Empresa Familiarmente Responsable* (EFR)³ junto ao campo de Responsabilidade Social Corporativa, desenvolvido pelo Centro Internacional de Trabalho e Família da Universidade de Navarra. Atualmente, o EFR está moldado para a implementação em organizações empresariais pela Fundación Másfamilia e tem como objetivo promover a conciliação das esferas familiar e profissional, estimular a inclusão de grupos sociais marginalizados e apoiar ações visando a igualdade de oportunidades (CHINCHILLA *et al.*, 2006; CHINCHILLA, 2007; OSPINA, 2013; GOULART *et al.*, 2013; FUNDACIÓN MÁSFAMILIA, 2019).

² Índice Internacional de Empresas com Responsabilidade Corporativa Familiar, na tradução para o português.

³ Modelo Empresa Familiarmente Responsável, na tradução para o português.

Isto posto, tanto Cachutt e Ortiz (2013) como Vergara, Townsend e Sepúlveda (2012) ressaltam a responsabilidade das empresas em fazer do trabalho um elemento de contribuição para o desenvolvimento e para o bem-estar integral dos seus colaboradores, o que é condizente com as pesquisas acadêmicas que sugerem a necessidade de haver uma integração da família junto às políticas de responsabilidade social das organizações, a fim de gerar benefícios para empresa, para os colaboradores e para seus familiares. Apesar disso, há uma lacuna na literatura acadêmica quanto aos estudos sobre a perspectiva de Responsabilidade Familiar Corporativa (RFC) (CARIOCA; SOARES; GONÇALES, 2010)

Dada a contextualização do tema, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: como estão configurados os efeitos organizacionais e familiares dos modelos de responsabilidade social empresarial que integram em suas ações a esfera familiar de seus colaboradores? A partir disso, surgem três questões orientadoras para a presente pesquisa:

- a) como estão estruturados os modelos de Responsabilidade Social Empresarial e Familiar nas organizações privadas?
- b) qual a percepção dos sujeitos que trabalham numa empresa familiarmente responsável?
- c) como se caracterizam os efeitos da Responsabilidade Familiar Corporativa nos âmbitos organizacional e familiar?

Assim, propõe-se como objetivo geral desta dissertação: analisar os efeitos organizacionais e familiares de um modelo de Responsabilidade Social Empresarial que integra em suas ações um programa de Responsabilidade Familiar Corporativa. A partir deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o modelo de Responsabilidade Social Empresarial da unidade de análise, com ênfase nas ações na área familiar;
- b) identificar a percepção dos sujeitos pertencentes à empresa a ser analisada sobre o programa de Responsabilidade Familiar Corporativa;
- c) caracterizar os efeitos deste programa nos âmbitos organizacional e familiar.

Esta pesquisa encontra justificativa na trajetória e nas transformações da RSE, cuja legitimação no contexto empresarial decorre das cobranças pela sociedade para que as organizações privadas adotem estratégias que contribuam para o desenvolvimento social, ambiental e econômico (PORTER; KRAMER, 2006). A RSE é também legitimada no meio acadêmico, conforme observado por Caixeta e Souza (2014), que evidenciam o surgimento dessa na inclusão da temática nas matrizes curriculares, nos programas de pós-graduação e nas ações educacionais voltadas à formação de profissionais que socializem as práticas de

responsabilidade social em diversos contextos. Em relação à legitimação pela sociedade civil, a relevância da RSE é evidenciada no atendimento das necessidades e demandas sociais que geralmente não são atendidas pelo Estado, e também na estruturação e no fortalecimento das famílias, tidas como uma das bases da sociedade brasileira (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2010; VERGARA; TOWNSEND; SEPÚLVEDA, 2012).

Além disso, a atual pesquisa se justifica pelo avanço da Responsabilidade Familiar Corporativa no Brasil. Ao aprofundar os estudos sobre o tema, os resultados podem auxiliar na criação e na implementação de políticas privadas e públicas no país. Sabendo que ações no âmbito da Responsabilidade Familiar Corporativa podem fortalecer e estruturar famílias, em longo prazo, esta poderá contribuir com o progresso social e com a redução de problemas sérios como suicídios, uso de drogas e álcool, divórcios, doenças psicossomáticas, dentre outros (CACHUTT; ORTIZ, 2013).

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos, além desta introdução. O capítulo de “fundamentação teórica” apresenta os conceitos e a evolução da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da Responsabilidade Familiar Corporativa (RFC). Além disso, neste capítulo também é apresentada uma revisão sistemática de literatura cujo objetivo foi verificar como a RFC tem sido caracterizada nas produções científicas realizadas entre os anos de 2000 e 2020, bem como a descrição do modelo teórico *Empresa Familiarmente Responsable*.

O capítulo seguinte, “procedimentos metodológicos”, explicita as motivações do recorte exploratório descritivo da pesquisa, as características qualitativas dessa, assim como a pertinência do estudo de caso como estratégia de investigação, na qual foram incluídas as técnicas bibliográfica, documental e de entrevista para a coleta de dados. Além disso, são incluídas, nesta seção, as limitações impostas na obtenção de determinados dados e a estratégia utilizada para suprir tal lacuna de dados. São enumerados os participantes da pesquisa, a ótica teórica assumida com o modelo *Empresa Familiarmente Responsable*, além de serem sumarizados procedimentos de análise dos dados.

Em seguida, o capítulo “resultados e discussões”, apresenta a unidade de análise da pesquisa, isto é, o grupo empresarial brasileiro utilizado no estudo. Após tal apresentação, os dados obtidos por meio de entrevistas são evidenciados quanto às características concernentes ao modelo de responsabilidade familiar corporativa adotado na dissertação, bem como quanto às características não previstas nesse, devido ao particularismo do caso estudado. Quanto às informações obtidas sobre os efeitos da RFC junto aos participantes da pesquisa, observam-se

três categorias desses, a saber, efeitos sobre a categoria empresa, efeitos sobre a categoria família e colaborador e efeitos sobre a categoria sociedade.

Por fim, o capítulo “considerações finais” sublinha tanto as convergências como as diferenciações de implementação do caso estudado em relação ao modelo de RFC adotado, motivo por que é pautada a necessidade de pesquisas futuras que abordem a expressão da educação familiar, assim como a adequação de métricas para a realização do acompanhamento das políticas de RFC em vigência na unidade analisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta, em sua primeira seção, a conceituação e as diferentes abordagens encontradas na literatura acerca do tema RSE. A segunda seção do capítulo aborda a temática da RFC e é dividida em três subseções. A primeira traz uma breve reflexão sobre a relação família, empresa e sociedade; a segunda traz uma revisão sistemática da literatura cujo objetivo foi conceituar o tema e verificar como a RFC tem sido caracterizada nas publicações científicas; e a terceira traz o detalhamento do modelo teórico *Empresa Familiarmente Responsible*, modelo usado na discussão dos resultados desta pesquisa.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

As empresas que atuam de forma responsável adotam um comportamento ético e transparente com seus *stakeholders*. Elas associam, para além dos aspectos econômicos e legais de suas atividades, as esferas social e ambiental em seus processos de gestão, visando reduzir os impactos e os custos que suas operações impõem à sociedade. Nos dias de hoje, a atuação social empresarial alcançou novas esferas, entre elas, a esfera familiar do colaborador, motivo por que recebe a denominação de Responsabilidade Familiar Corporativa (RFC). Com isso, mudanças significativas ocorreram na relação trabalho-família, impactando diretamente os ambientes organizacional e familiar (DUPRAT, 2005; JOHNSTON, 2011).

O conceito de RSE surgiu na literatura na década de 1950, com a publicação do livro *Social Responsibilities of the businessman*, de Howard Bowen. A sociedade da época recebia impactos sociais decorrentes do fim da Segunda Revolução Industrial, enquanto, concomitantemente, ocorria uma excessiva autonomia e fortalecimento do poder da classe empresarial, efeitos oriundos do início da Terceira Revolução Industrial.

Neste contexto, Bowen (1957) reconheceu as empresas como principais detentoras de poder e apontou que a decisão do “homem de negócios” seria capaz de impactar diversas esferas da sociedade. Na década de 1960, Davis (1960 *apud* CARROLL, 2008) deu ao conceito uma visão gerencial, afirmando que as decisões gerenciais possibilitariam ganhos financeiros para a empresa a longo prazo. Ainda em 1960, o termo de Bowen, traduzido como “responsabilidade social dos homens de negócios”, foi substituído por “responsabilidade social corporativa”, ampliando o conceito e direcionando a responsabilidade para a corporação (CARROLL, 1999).

A década de 1970 também foi relevante para a evolução do conceito de responsabilidade social. O primeiro marco nesse sentido foi uma pesquisa realizada pela *Opinion Research Corporation* a qual identificou que mais de 50% de seus entrevistados consideravam uma obrigação moral das organizações com fins lucrativos a contribuição para o

progresso da sociedade. Observa-se, com isso, uma conscientização da sociedade civil em relação ao papel e à responsabilidade do empresariado (CED, 1971; CARROLL, 1999).

O segundo marco foi a mudança do contrato social entre as empresas e a sociedade, pontuada pelo Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED) na publicação da *Social Responsibilities of Business Corporations*, em 1971 (COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, 1971). Com base nesse texto, constatou-se que a sociedade civil estadunidense solicitava contribuições das empresas para a melhoria de sua qualidade de vida, papel adicionado à conhecida função econômica das organizações, fornecedoras de produtos e serviços.

Assim, em 1971, o CED apresentou um modelo conceitual das responsabilidades básicas das empresas perante a sociedade, propondo que estas deveriam estar pautadas por funções econômicas e, diante das mudanças sociais, também na melhoria do ambiente social (CARROLL, 1999). A temática foi caracterizada significativamente pelo modelo conceitual apresentado por Carroll (1979), graças a abrangência desse na análise das responsabilidades das empresas para com a sociedade; esse modelo também serviu como base para a evolução de novos estudos e teorias. Segundo Carroll (1979, p. 500), “[...] a responsabilidade social das empresas deve abranger as expectativas econômica, legal, ética e discricionária [...]”, delineada por ele numa pirâmide, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial de Carroll



Fonte: Carroll (1979, tradução nossa).

A esfera econômica, base da pirâmide, consiste na geração de riqueza, renda, empregos para a sociedade e lucros para os acionistas (CARROLL, 1979). Barbieri e Cajazeira (2010) apontam que a empresa representa uma unidade básica da sociedade, possuindo, assim, a responsabilidade de produzir bens e serviços para suprir as necessidades dessa. Segundo Carroll

(1979), a esfera da responsabilidade legal consiste na obediência das leis que competem às empresas. Essa obediência, de acordo com Barbieri e Cajazeira (2010), implica no cumprimento integral das leis e representa parte do contrato social da empresa com a sociedade. Já a esfera de responsabilidade ética diz respeito aos padrões éticos de conduta socialmente aceitos (CARROLL, 1979). Segundo Barbieri e Cajazeira (2010), temos aqui uma referência à obrigação de fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando danos às pessoas. Por fim, a esfera de responsabilidade discricionária consiste na prestação de serviços à sociedade, de forma voluntária, a partir da decisão dos empresários e/ou dirigentes das organizações (CARROLL, 1979).

Posteriormente, o modelo conceitual de Carroll foi estudado por outros autores, como Freeman (1984) e Hemphill (2004), que o ampliaram. Na década de 1980, por exemplo, o termo “social”, aplicado às responsabilidades das organizações, ainda era tratado de modo vago, o que ensejou o surgimento do termo *stakeholders*, a fim de integrar outras partes interessadas do negócio à gestão de questões sociais e éticas (CARROLL, 1999).

O termo *stakeholders* foi popularizado por Freeman, em 1984, que o utilizava como baliza para as responsabilidades de cada parte envolvida na cadeia de negócios, dando início à “teoria dos *stakeholders*” (CARROLL, 1999). Já Hemphill (2004), partindo do propósito da esfera discricionária, cunhou o termo “cidadania corporativa”, a fim de preconizar a atuação voluntária da empresa na comunidade.

Em meio ao surgimento de novas teorias e terminologias, definido por Carroll (1994, p. 14) como “[...] um campo eclético com limites soltos, múltiplas associações e diferentes perspectivas [...]”, a produção acadêmica segmentou o campo. Kreitlon (2004) classificou as teorias em três escolas de pensamento: a *Business Ethics*, que abarca teorias de cunho normativo, alicerçadas nas responsabilidades éticas da empresa para com a sociedade; a *Business & Society*, que abrange teorias políticas e integrativas que estudam as formas de poder e a relação da corporação com a sociedade; e a *Social Issues Management*, de orientação instrumental, que circunscreve as teorias cujas questões sociais são utilizadas como fator estratégico para ganho de competitividade e melhores resultados financeiros.

Garrida e Melé (2004), partindo de aspectos da realidade social, tais como, a economia, a política, a integração social e a ética, classificaram o campo da responsabilidade social em quatro grupos. O primeiro grupo exprime as teorias instrumentais, sustentadoras da ideia de que ação social é apenas um meio para aumentar resultados econômicos, uma vez que as empresas são vistas como investimentos privados cujo objetivo principal é gerar riqueza. O segundo grupo inclui as teorias políticas que abordam o poder das organizações na sociedade,

especialmente como utilizam o poder nas arenas políticas. O terceiro, as teorias integrativas, integram o atendimento das demandas sociais aos objetivos das empresas, acreditando que a existência e a perenidade dos negócios dependem da sociedade. O quarto grupo trata sobre as teorias éticas, preocupa-se com as responsabilidades éticas das empresas para com a sociedade.

Além das questões sociais e econômicas, abordagens recentes associam a RSE ao desenvolvimento sustentável, considerando, então, questões ambientais nos processos operacionais e estratégicos. A *International Organization for Standardization* (ISO), por exemplo, identificou que grande parte dos estudos recentes relacionam as esferas social, econômica e ambiental ao campo da responsabilidade social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2006). A ISO 26000 (2004) conceituou a RSE como “[...] a responsabilidade das organizações pelos impactos oriundos de decisões e atividades empresariais na sociedade e no meio ambiente, por meio da adoção de comportamento ético e transparente”. Diante disso, por inter-relacionar e direcionar suas estratégias na busca de resultados positivos nas três esferas citadas, a RSE foi colocada no campo de estudos do desenvolvimento sustentável, o que resultou no conceito “empresa sustentável” (MARREWIJK, 2003; CAJAZEIRA; BARBIERI, 2006).

Em outras abordagens, os estudos sobre responsabilidade social têm destacado o âmbito familiar do colaborador, decorrente das mudanças sociais que afetam diretamente a dinâmica do trabalho e da família, tais como: o elevado nível de desenvolvimento tecnológico, informacional e econômico; a incorporação da mulher no mercado de trabalho; a alteração dos moldes de trabalho, tornando-o mais baseado no conhecimento; o aumento de famílias monoparentais; a alteração do papel da figura masculina e feminina nas famílias; a inclusão de habilidades socioemocionais nos currículos empresariais; os avanços dos direitos humanos; a criação de políticas públicas voltadas à conciliação trabalho-família etc. (CACHUTT; ORTIZ, 2013; VERGARA, TOWNSEND, SEPÚLVEDA, 2012; KUSCHEL, 2017).

Constata-se, também, como motivos de transformação social, o frenético avanço tecnológico e o ritmo intensificado de trabalho, contribuindo para o aumento de suicídios, consumo de drogas e álcool, divórcios, doenças psicossomáticas e outras consequências que impactam o bem-estar das pessoas, de suas famílias e das organizações em que estão inseridas, ou seja, da sociedade como um todo (CACHUTT; ORTIZ, 2013).

A seção a seguir elucidada com mais detalhes as mudanças e as transformações sociais que impeliram a inclusão da esfera familiar na área da RSE, bem como a conceituação do tema na literatura e a descrição do modelo espanhol EFR.

2.2 Responsabilidade Familiar Corporativa

2.2.1 Família, empresa e sociedade

A abordagem sobre responsabilidade social que tem destacado o âmbito familiar do colaborador decorre de mudanças na sociedade e no mundo do trabalho, que impactam as relações familiares e trabalhistas, impondo às organizações públicas e privadas e aos trabalhadores a necessidade de construir ambientes de trabalho mais flexíveis e justos, além de mais produtivos e competitivos.

No início da década de 1980, iniciou-se a Terceira Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Técnico-Científica. Nesta época, a economia mundial se recuperava de uma crise financeira decorrente da abertura ao mercado externo e à reestruturação dos meios de produção. A Revolução Técnico-Científica foi alicerçada pelo sistema toyotista de produção, cujos objetivos eram reduzir os custos de operação, aumentar a produtividade e controlar rigorosamente a qualidade do que se produzia. Para isto, estabeleceu-se, no mundo do trabalho, a base eletrônica, dando origem aos sistemas de automação, informática, robótica e telemática. Essas transformações fortaleceram as bases capitalistas e provocaram mudanças no mundo do trabalho. Nesse contexto, o ritmo de trabalho foi intensificado e os requisitos profissionais exigiram dos trabalhadores o desenvolvimento de habilidades técnicas para a organização e para a execução de novas formas de trabalho (MERLO; LAPIS, 2002; GOULART JÚNIOR *et al.*, 2013; FEIJÓ *et al.*, 2017).

Ainda no século XX, a inserção massiva das mulheres no mercado de trabalho impactou a sociedade como um todo. Houve a aceleração do desenvolvimento econômico, devido ao aumento de vagas no mercado de trabalho, famílias com dupla renda, aumento do poder de compra, aumento do número de mulheres com educação superior, redução da taxa de fecundidade, conquistas de direitos e relações mais igualitárias entre os indivíduos, difusão da cultura do consumismo, entre outras coisas. Por outro lado, no ambiente familiar, ocorreu a transformação dos papéis sociais e familiares, pois o tempo de dedicação à família foi reduzido e, mesmo após os movimentos feministas e a reorganização dos papéis familiares, a mulher ainda permanecia responsável pela maior parte das atividades domésticas e pelos cuidados com relação às pessoas de sua família (CHINCHILLA, 2007, 2018; BARHAM; VANALLI, 2013).

No século XXI, encontramos a reorganização dos papéis e o reconhecimento social e jurídico relacionado às novas configurações familiares (CANIÇO *et al.*, 2010; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013). Além da família nuclear, modelo tradicional de família ajustado ao trabalho capitalista, a tipologia incluiu outros modelos, tais como, a família extensa ou alargada, caracterizada pela coabitação de descendentes, ascendentes e/ou colaterais por

laços sanguíneos ou não. Também a família monoparental, caracterizada por apenas um dos genitores no núcleo familiar, como a mãe com os filhos, ou o pai com os filhos. Igualmente, a família homoafetiva, formada pela união estável entre pessoas do mesmo sexo, reconhecida pela resolução 175 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2013. Ademais, a família recomposta, formada pela união conjugal entre pessoas que tiveram vínculos conjugais anteriores, situação proveniente de divórcio, falecimentos etc.

Paralelamente, no mundo do trabalho, as transformações acompanharam o desenvolvimento das novas tecnologias e o avanço da chamada Indústria 4.0. Hoje em dia, as bases do trabalho são a inteligência artificial, a informação e a comunicação, dando origem às tecnologias como *DataOps*, *Big Data*, *IoT*, *Edge Computing*, automação de processos robóticos, dentre outros. O trabalho baseado nesse tipo de conhecimento exige dos profissionais habilidades técnicas, conceituais, relacionais e emocionais. Além disso, a forma e a formalização de trabalho estão mudando, pois houve um crescimento do *home office*, da uberização e do chamado trabalho autônomo, ao passo que há uma redução na classe assalariada, dando indícios de uma descentralização da forma predominante do trabalho em nossa sociedade, assim como da “perda” dos direitos trabalhistas que garantam às pessoas algum amparo frente às situações de doenças e desemprego, por exemplo. Para atender aos requisitos e exigências do trabalho na era do conhecimento, assim como às suas novas formas, as pessoas estudam e empenham-se cada vez mais, a ponto de não estabelecerem limites entre as áreas profissional, pessoal e familiar (MOSTERT; PEETERS; ROST, 2011; ANTUNES; FILGUEIRAS, 2020).

Neste contexto, o planejamento e a organização da vida profissional recebem demasiada atenção e dedicação por grande parte das pessoas, de tal forma que agem como se não houvesse outras áreas e atividades na vida. Na mesma perspectiva, muitas empresas ignoram a vida particular dos seus empregados, o que exige um esforço muito maior para que estes últimos consigam conciliar as esferas do trabalho e da família. Em ambos os casos, a família é prejudicada pela falta de tempo, de atenção e de dedicação, mas isto ainda não é o cerne do problema e, sim, a questão relacionada ao desenvolvimento familiar. O foco no desenvolvimento profissional, por parte dos trabalhadores, e no desenvolvimento das organizações, por parte do empresariado, colocam o crescimento e a estruturação da família num plano de menor importância.

No entanto, ainda que houvesse o equilíbrio trabalho-família, há um terceiro agente social que precisa estar em consonância com esses para que haja o desenvolvimento familiar, a estruturação das famílias e, conseqüentemente, o desenvolvimento do capital humano e social,

a saber, o Estado. As empresas não são responsáveis pelas famílias de seus colaboradores, mas têm grande influência sobre como esses podem tratar questões familiares e complementar as medidas do Estado para que haja desenvolvimento.

A família possui reconhecimento e proteção legal do Estado, conforme previsto no artigo 226 da Constituição Federal Brasileira: “A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado” (BRASIL, 2019). Também, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, “[a] família é o núcleo natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção da sociedade e do Estado” (ONU, 1948). Nos desdobramentos de um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o terceiro ponto, que visa a boa saúde e o bem-estar da população, cita a necessidade de “[...] 3.7 – assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação [...]” (IBGE; BRASIL, 2022).

Grande parte dos desafios e dos problemas sociais enfrentados atualmente é decorrente de problemas no seio familiar. A busca por fortalecer os vínculos relacionados à estrutura familiar, bem como as ações que resultem no amadurecimento dessa, pode contribuir para a redução de problemas sérios, tais como, suicídios, uso de drogas e álcool, divórcios, doenças psicossomáticas, evasão escolar, dentre tantos outros, a longo prazo. Então, diante da relevância da família para a redução de problemas sociais e para a redução da produção social de riscos, a área familiar tem tido mais atenção por parte do Estado e do setor privado (CACHUTT; ORTIZ, 2013).

No âmbito das empresas, segundo Greenhaus e Beutell (1985), a interação entre trabalho e família pode estar marcada por conflitos ocasionados por fatores multidimensionais, tais como, o tempo, o papel do indivíduo no núcleo familiar e o estresse. Essas dificuldades ocorreriam quando os fatores do trabalho interferissem na dimensão familiar e quando os fatores familiares interferissem no âmbito do trabalho. Logo, tal como enfatizado por Greenhaus, Collins e Shaw (2003), Casper *et al.* (2011), Vergara, Townsend e Sepúlveda (2012) e Colichi *et al.* (2017), os conflitos familiares estão associados aos desajustes nas áreas de bem-estar, saúde, qualidade de vida e vida conjugal, enquanto que os conflitos organizacionais estão atrelados às mudanças de comportamento relativas ao desempenho da função, compromisso, engajamento com a organização e satisfação com o trabalho.

Por outro lado, há publicações que evidenciam os benefícios do equilíbrio trabalho-família. Em um mapeamento de estudos realizados na América Latina e na Europa, entre os benefícios de tal equilíbrio, foram destacados: o desenvolvimento profissional e pessoal; a diminuição do estresse decorrente da conciliação trabalho-família; a redução dos níveis de

absentismo, *turnover*⁴, morbidade e sinistralidade; contribuições para a melhora do desempenho e da qualidade do trabalho, do clima organizacional, de resultados financeiros etc. Para o trabalhador, o equilíbrio trabalho-família gera satisfação e motivação na execução do trabalho, o desenvolvimento de habilidades como liderança, autonomia, capacidade de resolver conflitos, melhora na saúde, na vida conjugal, na relação com os filhos, entre outros (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; CACHUTT; ORTIZ, 2013).

O trabalho é uma atividade laboral realizada em troca de uma compensação monetária, meio de sustento familiar e desenvolvimento profissional. Nesse aspecto, há propósitos de necessidade, amorosidade e satisfação, porém, havendo conflitos que desconfiguram esses propósitos, tais conflitos são refletidos na saúde, na vida emocional, pessoal e familiar das pessoas envolvidas, de tal forma que ambos os ambientes, de trabalho e familiar, são afetados. Dessa forma, cada vez mais as empresas e os colaboradores buscam equilibrar cada uma dessas áreas (LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

Segundo Chinchilla (2007, p. 6), “[...] grande parte das pessoas trocaria uma boa remuneração e benefícios por flexibilidade, a fim de conciliar trabalho, família e vida pessoal. A família do funcionário passa a ser importante, tornando-se um novo *stakeholder* da empresa”. Assim, cresce o movimento de RFC no mundo todo.

2.2.2 Revisão sistemática da literatura

Conceitos relativos à RFC estão relacionados aos temas “relação trabalho-família” (TAVARES; CAETANO; SILVA, 2007), “conflitos trabalho-família” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985) e “conciliação trabalho-família” (OSPINA, 2013). Nesse sentido, a caracterização da RFC abrange elementos, modelos, ações e/ou políticas voltadas à conciliação da vida profissional com a vida pessoal, permitindo aos funcionários a organização flexível de demandas de trabalho a fim de que suas necessidades familiares sejam atendidas sem consequências negativas para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais (RODRIGUEZ, 2016 *apud* CHINCHILLA; MORAGAS, 2007).

Em consonância com tal caracterização, o *International Work and Family Centre*⁵ da IESE *Business School*, da Universidade de Navarra, define a RFC como o compromisso das empresas em criarem e promoverem políticas de liderança, cultura e conciliação que

⁴ Em gestão de pessoas, *turnover* refere-se à taxa de rotatividade de funcionários em uma organização, como a quantidade de demissões e admissões num dado período (CARROLL, 1999).

⁵ O *International Work and Family Centre* da IESE *Business School*, da Universidade de Navarra, criou o conceito *Corporate Family Responsibility* (CFR).

contribuam para a integração da vida profissional e pessoal (RODRIGUEZ, 2016 *apud* CHINCHILLA; MORAGAS, 2007; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2013).

Chinchilla e Lopéz Jiménez (2014, p. 4) definem a RFC como o “[...] compromisso das empresas em promover políticas de liderança, cultura e flexibilidade que facilitem em suas organizações a integração da vida profissional, familiar e pessoal de seus colaboradores”. Nesse sentido, a prática da RFC contribui com a organização do tempo das pessoas de modo que consigam atender demandas familiares. Nas empresas, os efeitos dessa prática apareceriam por meio da redução do absenteísmo, no aumento do comprometimento dos colaboradores, o que é essencialmente necessário para os resultados financeiros da organização. Já para a sociedade, os efeitos da prática da RFC resultariam em uma melhoria nos índices de saúde e educação, os quais podem reduzir problemas como criminalidade e outros. (CHINCHILLA, 2007; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

Para um maior esclarecimento sobre a RFC, foi realizada uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) com o objetivo de verificar se essa tem sido apresentada e definida nas publicações científicas entre os anos 2000 e 2020. Os procedimentos da RBS foram baseados no modelo de Conforto, Amaral e Silva (2011), com o auxílio do software *State of the Art through Systematic Review 2.3.4 (Start)*, no qual se deu a organização, a leitura inicial e a classificação dos artigos.

O processo de execução da RBS foi realizado em três etapas – entrada, processamento e saída – conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Etapas de elaboração da Revisão Bibliográfica Sistemática

A – Entrada	B - Processamento	C – Saída
A1 – Problema; A2 – Objetivos; A3 – Fontes primárias; A4 – <i>Strings</i> de buscas; A5 – Critério de inclusão/exclusão.	B1 - Realização das buscas; B2 - Processo de qualificação e seleção dos artigos; B3 - Seleção final dos artigos.	C1 - Síntese de resultados.

Fonte: elaborado pela autora com base em Conforto, Amaral e Silva (2011).

Com base no modelo apresentado, iniciou-se a primeira etapa da revisão com a definição do problema e do objetivo da pesquisa. Além disso, foram realizados o planejamento das estratégias de busca, a definição das bases científicas e dos critérios de inclusão e exclusão de literaturas.

Para definir o *string*, ou expressão de busca, foram realizadas buscas prévias no metabuscador Periódicos CAPES com os termos: "*corporate family responsibility*", "*iese family responsible employer Index*", "*index family responsible enterprises*", "*work-family relationship*", "*family responsible company*" e "*EFR model*". O resultado apontou um grande número de documentos em espanhol, motivo pelo qual foram incluídos os mesmos termos na versão em língua espanhola e portuguesa. Dessa forma, obteve-se a seguinte combinação booleana: "*responsabilidade familiar corporativa*" OR "*corporate family responsibility*" OR "*responsabilidad familiar corporativa*" OR "*iese family responsible employer Index*" OR "*índice iese de empleador responsable de la familia*" OR "*index family responsible enterprises*" OR "*relação trabalho-família*" OR "*work-family relationship*" OR "*relación trabajo-familia*" OR "*empresa familiarmente responsável*" OR "*family responsible company*" OR "*empresa familiar responsable*" OR "*modelo EFR*" OR "*EFR model*".

Nesta etapa, também realizada no metabuscador Periódicos CAPES, constatou-se que as bases com maior número de artigos relacionados nos resultados de busca eram: *Redalyc*, *Springerlink*, *Sciencedirect*, *Emerald Insight*, *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science* – conforme o Quadro 2. Além disso, para a definição das bases de dados utilizadas, foram aplicados os seguintes critérios: “relevância acadêmica”, “acesso liberado a artigos em texto completos”, e a “indicação de especialista na área de metodologia”. Com isso, as bases selecionadas foram: *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *Redalyc* e *Science Direct*.

Quadro 2 - Critérios aplicados para a seleção das bases científicas

Bases de dados/critérios	Redalyc	Springer Link	Science direct	Emerald Insight	Scopus	Scielo	Web of Science
Busca metabuscadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relevância acadêmica	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Acesso liberado a artigos	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Indicação especialista	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Seleção	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓

Fonte: elaborado pela autora.

Após definição do *string* de buscas e das bases científicas, as leituras preliminares indicaram que grande parte dos documentos relacionados ao tema continham informações relativas à relação trabalho-trabalho as quais não agregavam informações que caracterizassem a RFC. Desse modo, definiu-se os seguintes critérios de inclusão (I) e exclusão (E): (I) estar

relacionado à Responsabilidade Familiar Corporativa; (I) estar relacionado à relação trabalho-família e à Responsabilidade Familiar Corporativa; (E) não estar relacionado à Responsabilidade Familiar Corporativa; (E) estar relacionado somente à relação trabalho-família; (E) documentos duplicados.

O Quadro 3 apresenta a síntese da primeira etapa:

Quadro 3 - Síntese da etapa de planejamento da RBS

A – Entrada
A1 – Problema Como a Responsabilidade Familiar Corporativa tem sido caracterizada nos artigos científicos entre os anos de 2000 e 2020?
A2 – Objetivos Verificar como a Responsabilidade Familiar Corporativa tem sido caracterizada nos artigos científicos entre os anos de 2000 e 2020.
A3 – Fontes primárias Web of Science Scopus Scielo Science Direct Redalyc
A4 – Strings de buscas “responsabilidade familiar corporativa” OR “corporate family responsibility” OR “responsabilidad familiar corporativa” OR “iese family responsible employer Index” OR “índice iese de empleador responsable de la familia” OR “index family responsible enterprises” OR “relação trabalho-família” OR “work-family relationship” OR “relación trabajo-familia” OR “empresa familiarmente responsável” OR “family responsible company” OR “empresa familiar responsable” OR “modelo EFR” OR “EFR model”.
A5 – Critério de inclusão (I) / exclusão (E) (I) Estar relacionado à Responsabilidade Familiar Corporativa; (I) Estar relacionado à relação trabalho-família e à Responsabilidade Familiar Corporativa; (E) Não estar relacionado à Responsabilidade Familiar Corporativa; (E) Estar relacionado somente à relação trabalho-família; (E) Documentos duplicados.

Fonte: elaborado pela autora.

Com isso, a primeira fase da RBS foi finalizada e iniciou-se a etapa de processamento, que consiste na realização das buscas, no processo de seleção dos documentos e na seleção final dos artigos. O *string* de buscas foi aplicado nas cinco bases selecionadas. O resultado inicial pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Resultado das buscas nas bases científicas

Data	25/11/2020	25/11/2020	25/11/2020	26/11/2020	26/11/2020
Bases de dados	Web of Science	Scopus	Scielo	Redalyc	Science Direct
Resultado 1	36 documentos	15 documentos	13 documentos	36.453 documentos	171 documentos

Fonte: elaborado pela autora.

O processo de qualificação dos artigos deu-se por meio da aplicação dos seguintes filtros: a) período: anos 2000 a 2020; b) área de concentração: administração e afins, ciências sociais e psicologia; c) tipo de documento: artigos; d) idioma: português, inglês e espanhol. Alguns filtros não foram aplicados em todas as bases em virtude de os resultados aparecerem configurados conforme os parâmetros de filtros estabelecidos para seleção dos artigos.

Após o refinamento das buscas e dos filtros aplicados, o resultado obtido foi sistematizado no Quadro 5.

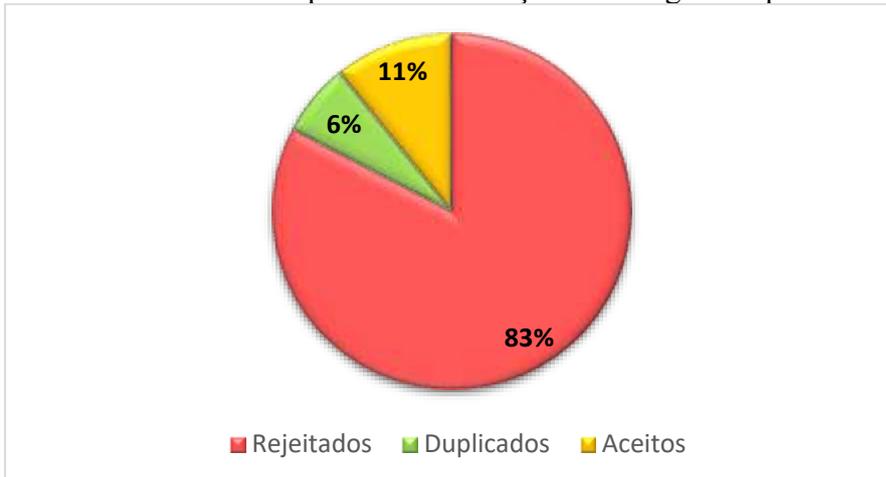
Quadro 5 - Refinamento e resultados em quantidade de documentos

Datas	25/11/2020	25/11/2020	25/11/2020	26/11/2020	26/11/2020
Bases de dados	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>	<i>SciELO</i>	<i>Redalyc</i>	<i>Science Direct</i>
Resultado 1 (sem filtro)	36	15	13	36.453	171
Filtro A	2000 – 2020	Não aplicado	Não aplicado	Não aplicado	Não aplicado
Resultado A	33	15	13	36.453	171
Filtro B	<i>Management; Social Sciences Interdisciplinarity; Business; Economics; Social Issues; Social Work</i>	<i>Business, Management and Accounting</i>	Não aplicado	<i>Administration and Accounting; Multidisciplinary (Social Sciences), Psychology, Engineering, Economics and Finance</i>	<i>Business, Management and Accounting</i>
Resultado B	18	3	13	48	44
Filtro C	Artigo	Artigo	Não aplicado	Artigo	Artigo
Resultado C	16	3	13	48	41
Filtro D	Português, inglês e espanhol	Português, inglês e espanhol	Não aplicado	Português, inglês e espanhol	Português, inglês e espanhol
Resultado 2	16	3	13	48	41

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os 121 artigos qualificados tiveram seus metadados exportados e baixados. Após isso, foram inseridos no *Start*, programa no qual realizou-se a leitura do título, resumo, palavras-chaves. Além disso, fez-se a opção por ler a introdução e a conclusão no mesmo processo de leitura dos títulos, resumos, palavras-chaves devido ao baixo número de artigos qualificados.

Na fase de seleção foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão citados no Quadro 3, o que resultou na rejeição de 100 artigos, na verificação de oito duplicações e na aceitação de 13 artigos para a leitura completa, conforme ilustrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Síntese do processo de seleção dos artigos em percentual

Fonte: elaborado pela autora.

Portanto, realizou-se a leitura completa dos 13 artigos buscando identificar formas de caracterização da RFC. Dentre esses, foram identificados 9 artigos que responderam ao objetivo desta revisão (Quadro 7). Assim, finalizou-se a etapa de busca e seleção dos documentos. O Quadro 6 apresenta um resumo dos resultados aqui obtidos.

Quadro 6 – Resumos dos resultados obtidos na etapa de busca e seleção dos documentos

Resultados	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>	<i>Scielo</i>	<i>Radalyc</i>	<i>Science Direct</i>
Resultado 1 (sem filtros)	36	15	13	36.453	171
Resultado 2 (com filtros)	16	3	13	48	41
Resultado 3 (critérios de inclusão e exclusão)	1	1	0	9	2
Resultado 4 (leitura completa)	1	1	-	7	1

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 7 – Apresentação dos artigos selecionados

ID paper	Base	Título	Autor	Ano
1	Web of Science	<i>Corporate family responsibility, the perception of conflict and conciliation between work and family life: University of Antioquia case</i>	Gutierrez Vargas, L. M. Munoz Rincón, M.; Vargas Gonzáles, P. V.	2017
2	Redalyc	<i>La responsabilidad familiar corporativa frente al problema de la conciliación familia-trabajo. Tensiones entre el derecho al cuidado y la inversión en capital humano en la Argentina</i>	Sienra, D. J. S.; Oliva, M. A.	2017
3	Redalyc	<i>Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente Responsable</i>	Rodriguez, M. C.	2016
4	Scopus	<i>Corporate Social Responsibility, human resource management and corporate family responsibility. When a company is “the best place to work”: Elica Group, the hi-life company</i>	Baldo, M. D.	2013
5	Redalyc	<i>Empresas familiarmente responsables: caso empresas venezolanas y su contraste con Latinoamérica</i>	Cachutt, C.; Ortiz, F.	2013
6	Redalyc	<i>Influence of the elements of the EFRÁ® Model on entrepreneurs led by women: comparative analysis between family and non-family businesses</i>	Vergara, M. P. L.; Townsend, P. L.; Sepúlveda, M. P.	2012
7	Redalyc	<i>Contingencias de las estructuras familiares del milenio</i>	Quintero Velásquez, A. M.	2009
8	Redalyc	<i>Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas</i>	Carlier, S. I.	2006
9	Science Direct	<i>Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies</i>	Finley, A.; Glass, J. L.	2002

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa de Gutierrez Vargas, Munoz Rincon e Vargas Gonzalez (2017) aborda a questão do conflito trabalho-família em relação a RFC em um estudo de caso na Universidade de Antioquia. Neste artigo, a RFC é representada pelo *Modelo Empresa Familiarmente Responsable* (EFR) e destaca a elaboração de políticas de conciliação, treinamento da liderança e a modificação da cultura organizacional. O trabalho de Calier (2006) discorre sobre uma empresa colombiana que também aderiu ao Modelo EFR visando à melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores. Vergara, Townsend e Sepúlveda (2012) contribuem com uma análise do mesmo modelo em relação ao auxílio das mulheres que conciliam vida pessoal e profissional.

O artigo de Quintero Velásquez (2009) aborda as "políticas responsivas à família", esclarecendo a diferença entre políticas específicas e o programa de "trabalho-família" com base em um levantamento de diversos estudos sobre o tema. A partir deste levantamento, o autor sublinha o seguinte: a) políticas destinadas a dar aos trabalhadores maior "flexibilidade" na programação das horas e do local de trabalho, sem diminuir a jornada média de trabalho; b) políticas destinadas a fornecer "apoio social no local de trabalho" aos pais, como assistência aos filhos, de modo que os funcionários trabalhem sem se preocupar com o cuidado dos seus dependentes no caso de ausência; c) políticas e benefícios que "reduzem as horas de trabalho" para fornecer tempo para assistência à família por meio de licença para férias, doença, gravidez, assistência infantil de emergência ou redução na média de horas trabalhadas por semana (ASHLEY, 2002).

Rodriguez (2016) buscou compreender o processo pelo qual as organizações se tornam empresas familiarmente responsáveis. O autor destaca mudanças necessárias para que isso ocorra com êxito, sendo elas: cultura organizacional voltada ao equilíbrio entre vida profissional e familiar; promover aos gestores um modelo mental para que eles próprios promovam a conciliação trabalho-vida pessoal; a comunicação e o papel da alta administração quanto à conscientização sobre as políticas e mudanças; e o ajuste das políticas de acordo com a maturidade da empresa. Baldo (2013) apresenta um estudo sobre uma empresa italiana, cujo objetivo foi investigar a relação das políticas de responsabilidade familiar junto a área de gestão de recursos humanos.

Cachutt e Ortiz (2013) trazem a aplicação da versão 1.5 do Índice Internacional de Empregador Responsável pela Família (IFREI) em uma organização, e fazem uma revisão acerca da aplicação desse. No mesmo sentido, Finley e Glass (2002), abordam a aplicação dos índices com o objetivo de verificar a eficácia de políticas familiares, também realizam uma ampla revisão sobre a RFC e sobre a relação trabalho-família. Já Sienna e Oliva (2017), avaliam,

de maneira geral, as políticas de conciliação trabalho-família com ênfase na licença paternidade e no investimento em capital humano.

Portanto, a revisão bibliográfica sistemática constatou que a Responsabilidade Familiar Corporativa, na maioria dos casos, é aplicada por meio do modelo teórico *Empresa Familiarmente Responsable*, a partir do estabelecimento de políticas familiares e ações voltadas à liderança das empresas em nome da conciliação e do equilíbrio. Com base nessas informações, tomou-se como base teórica para aplicação dessa pesquisa o modelo teórico *Empresa Familiarmente Responsable*, desenvolvido pela Universidade de Navarra.

2.2.3 Modelo *Empresa Familiarmente Responsable*

Nas empresas, a RFC pode ser colocada em prática por meio de modelos organizacionais que articulam políticas familiares e estratégias sociais capazes de promover a conciliação entre trabalho e família e de contribuir não somente com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, mas com suas áreas pessoal e familiar.

Para Chinchilla (2007), a prática da RFC vai além da implementação de políticas e estratégias, sendo necessária uma mudança cultural que integre empresa, família e sociedade. Nesse sentido, o Centro Internacional Trabalho e Família da IESE *Business School*, da Universidade de Navarra – que promove desde 1999 pesquisas relacionadas à família, ao trabalho e à vida pessoal –, desenvolveu, com base em estudos aplicados na Espanha e em alguns países da América Latina, um modelo teórico de empresa familiarmente responsável, conhecido como modelo *Empresa Familiarmente Responsable* (EFR) (CHINCHILLA *et al.*, 2006; CHINCHILLA, 2007; OSPINA, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

Esse modelo tem como objetivo estabelecer, nas organizações, uma cultura flexível e responsável em relação à conciliação trabalho-família, desenvolver as áreas profissional, pessoal e familiar dos colaboradores, assim como apoiar os familiares desses. Também propõe a retenção de talentos e a melhoria no clima organizacional. Para tanto, o modelo EFR aponta quatro elementos que precisam ser integrados para sua implantação, a saber: políticas, facilitadores, cultura e resultados. Além deles, existem freios e propulsores de mudanças que devem ser identificados, controlados e aprimorados para que o resultado seja favorável e a mudança cultural aconteça, conforme disposto na Figura 2 (CHINCHILLA *et al.*, 2006; CHINCHILLA, 2007; OSPINA, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ 2018).

Figura 2 - Modelo *Empresa Familiarmente Responsable* (EFR)

Fonte: Chinchilla (2007).

Sobre cada um dos elementos referidos acima, o primeiro diz respeito às políticas flexíveis e responsáveis que direcionam e regulamentam as ações e as relações da empresa. Segundo Chinchilla (2007, p. 10), elas são divididas em quatro grandes categorias: “[...] a) políticas de flexibilidade de tempo e espaço; b) apoio e aconselhamento profissional; c) serviços familiares; e d) extra salário ou benefícios sociais”.

Com base nos estudos de Hendriks, León e Chinchilla (2006, 2007), López Jiménez (2018), Las Heras, Palet e Riera (2019), sabe-se que as políticas de flexibilidade de tempo e espaço permitem ao funcionário ter horários flexíveis de trabalho e a semana de trabalho comprimida. Isso significa que a carga horária pode ser maior em alguns dias da semana em troca de meio dia ou um dia de folga. Também pode haver horário de trabalho reduzido, mediante redução salarial proporcional, bem como a partilha do trabalho, na qual dois ou mais funcionários compartilham as responsabilidades do mesmo cargo. Há o trabalho *home office*, o calendário de férias flexível, as licenças maternidade e paternidade além do período mínimo legal e a permissão para se ausentar do trabalho em casos de emergências familiares ou pessoais. A flexibilização gerada por meio dessas políticas serve de apoio para que os colaboradores possam cuidar de assuntos pessoais e ter mais tempo com a família

Um fato a ser considerado atualmente quanto à flexibilidade de tempo e espaço é que, em alguns setores e profissões, a presença física e o horário controlado não são mais os critérios preponderantes para a avaliação de desempenho, remuneração e execução do trabalho, pois os profissionais são avaliados por metas e resultados. Dessa forma, a inflexibilidade de horários e o monitoramento excessivo são trocados por horários flexíveis, autogerenciamento, autorresponsabilidade e desempenho por resultados. Quanto à flexibilidade de espaço, a forma de trabalho está em processo de transformação devido à pandemia da COVID-19 e, neste

contexto e para muitos casos, o *home office*, é uma opção viável e segura para que as pessoas continuem produzindo. Além disso, a redução do tempo de deslocamento entre casa e trabalho, longas viagens e engarrafamentos, significa redução de estresse, mais tempo de qualidade com a família e de dedicação às atividades pessoais (CHINCHILLA, 2007; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

O segundo grupo de políticas abarca questões de apoio e aconselhamento profissional, oferecendo suporte para o desenvolvimento profissional e familiar do trabalhador. No âmbito do aconselhamento, funcionários recebem orientação sobre a trajetória profissional, pessoal e familiar, aconselhamento jurídico, financeiro e fiscal, assim como psicológico, pessoal e familiar, além da assistência aos expatriados e imigrantes. No âmbito da formação, as políticas abrangem cursos e treinamentos nas áreas de pré-natal e nutrição, sobre o papel dos pais e dos cônjuges, conflitos de trabalho e família, gerenciamento de tempo, gerenciamento de estresse e gestão da diversidade (CHINCHILLA, 2007; BARHAM; VANALLI, 2012; GOULART JÚNIOR *et al.*, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

As políticas de serviços familiares proporcionam cuidados aos parentes e serviços aos colaboradores que auxiliam na redução do tempo de trabalho e ocupação fora da empresa. O objetivo dessas políticas é facilitar o dia a dia das pessoas e reduzir a carga extralaboral. Como cuidados com a família, as políticas visam disponibilizar informações sobre creches e escolas locais. Isso inclui creches para os filhos dos colaboradores dentro ou fora da empresa, auxílio no pagamento das creches e informações sobre asilos e casas de cuidados para deficientes físicos. No âmbito dos serviços, as políticas dispõem meios de transporte para o deslocamento de ida e volta do trabalho, estacionamento no mesmo local ou áreas próximas do trabalho, restaurante, serviço de cantina, agência bancária, agência de viagens no local de trabalho ou nas proximidades. Também convênios com academias ou até mesmo clubes próprios de esporte e lazer para os colaboradores e familiares, além de serviço de compras e lavanderia, sendo que a empresa faz a recolha e a entrega dos itens para seus colaboradores (CHINCHILLA, 2007; GOULART, *et al.*, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

O quarto e último grupo de políticas, sobre benefícios extrassalariais e benefícios sociais, garantem aos funcionários e familiares auxílio nas áreas da saúde, segurança, alimentação, bem-estar, entre outras coisas. Segundo Chinchilla (2007), os benefícios mais comuns são: seguro de vida, assistência médica, seguro para acidentes fora da empresa, recolocação, plano de aposentadoria, vale alimentação, compensação sob demanda e desconto de compras (CHINCHILLA, 2007; GOULART, *et al.*, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

Quadro 8 - Síntese das políticas

Políticas de flexibilidade de tempo e espaço	<ul style="list-style-type: none"> - Horários flexíveis de trabalho; - Semana de trabalho comprimida; - Horário de trabalho reduzido; - Partilha do trabalho; - Trabalho home office; - Calendário de férias flexível; - Licenças maternidade e paternidade, além do período mínimo legal; - Permissão para se ausentar do trabalho.
Apoio e aconselhamento profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação profissional, pessoal e familiar; - Aconselhamento jurídico, financeiro, fiscal, psicológico; - Assistência a expatriados e imigrantes; - Cursos nas áreas de pré-natal, nutrição, papel como pais e cônjuges, conflitos trabalho-família, gerenciamento de tempo e de estresse e gestão da diversidade.
Serviços familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Informações sobre creches, escolas, asilos e casas de cuidados; - Creches no local de trabalho e/ou auxílio no pagamento de creches; - Transporte e estacionamento; - Restaurante, serviço de cantina, agência bancária, agência de viagens; - Academias e clubes de lazer; - Serviço de compras e lavanderia.
Extra salário ou benefícios sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Seguro de vida e acidentes fora da empresa; - Assistência médica; - Recolocação; - Plano de aposentadoria; - Vale alimentação; - Compensação sob demanda; - Desconto de compras.

Fonte: Chinchilla (2007).

O segundo elemento necessário para a implantação e manutenção do modelo EFR são os “facilitadores”, que têm como objetivo auxiliar a implementação das políticas, disseminar e colocar em prática os valores da nova cultura, a de uma organização familiarmente responsável. Para tal, são selecionados colaboradores dentro da própria empresa que articulam quatro importantes áreas: liderança, comunicação, responsabilidade e estratégia.

Neste contexto, a liderança direciona suas equipes em relação às mudanças, reconhece o valor da conciliação, assume a transformação adotando comportamentos que sirvam de exemplo na relação trabalho-família. Além do mais, a liderança se coloca à disposição dos colaboradores dentro da organização, a fim de auxiliá-los na resolução de possíveis conflitos de conciliação. A comunicação é um instrumento usado para compartilhar informações e conscientizar os indivíduos acerca das mudanças, bem como ajudá-los na compreensão de seus respectivos papéis. Já a responsabilidade, por sua vez, refere-se à capacidade dos indivíduos de assumirem os seus papéis e se adaptarem às políticas e mudanças. Para isto, a empresa promove

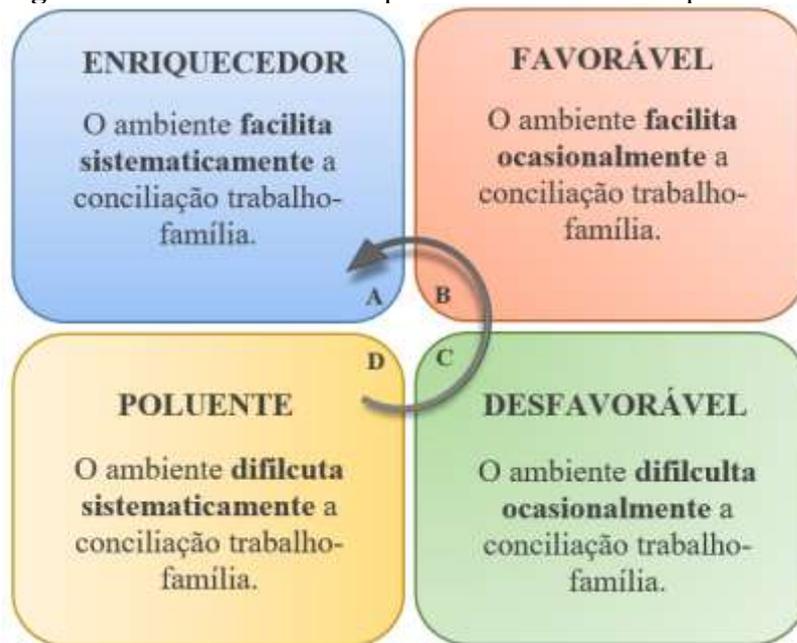
o aconselhamento e a formação dos funcionários responsáveis pelo gerenciamento e execução das políticas sociais e familiares. A estratégia diz respeito às ações e planos que serão traçados para a incorporação dos novos valores (CHINCHILLA, 2007; GOULART, *et al.*, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

A cultura, terceiro elemento do modelo, identifica a ausência ou a existência de práticas que adequam a empresa à responsabilidade familiar. Refere-se ao uso das políticas e à geração de hábitos e costumes formais e informais que corroboram ou não a incorporação da mudança. A cultura organizacional pode ser observada em três níveis: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos. Os artefatos, primeiro nível da cultura, são visíveis e percebidos facilmente; os valores compartilhados, em um nível mais profundo, geralmente são expressos e identificados por meio da oralidade; os pressupostos, relacionados com as crenças, sentimentos e propósitos das pessoas, podem ser visualizados intrinsecamente nas ações dos colaboradores (CHINCHILLA, 2007; GOULART JÚNIOR, *et al.*, 2013, SCHEIN, 2009; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

Finalmente, o elemento resultado tem como propósito medir o impacto dos outros três elementos visando identificar pontos de melhorias para o amadurecimento do modelo na organização. A implantação desse modelo, assim como a mudança cultural, acontece progressivamente, tal que a evolução da responsabilidade familiar na empresa depende do nível em que ela se encontra em relação às políticas e práticas já existentes. Além disso, não há uma única forma de desenvolver uma cultura familiarmente responsável, e o modelo EFR pode ser adaptado ao nível de desenvolvimento inicial de cada empresa, considerando sua localização, seu setor de atividade, seu tipo de produção, sua força de trabalho e cultura local etc.

De acordo com Chinchilla (2007), o nível de desenvolvimento das empresas em relação à cultura da responsabilidade familiar pode ser avaliado de acordo com as políticas, liderança e cultura da organização, de modo a configurar diferentes níveis de ambientes quanto à relação trabalho-família: A) o enriquecedor; B) o favorável; C) o desfavorável; e, D) o poluente – conforme ilustrado na Figura 3:

Figura 3 – Níveis de uma empresa familiarmente responsável



Fonte: Chinchilla (2007).

Na sequência, serão descritos cada um dos quadrantes com base nos estudos teóricos de Hendriks, León e Chinchilla (2006), Chinchilla (2007), López Jiménez (2018), Las Heras, Palet e Riera (2019).

O ambiente do quadrante A, o enriquecedor, retrata um nível em que os elementos do modelo EFR tornaram-se parte integrante da empresa, ou seja, existe um ambiente que facilita sistematicamente o equilíbrio entre as áreas do trabalho, da família e da vida pessoal. Neste ambiente, as políticas sociais e familiares são bem definidas e praticadas por todos, a liderança compreende e auxilia os colaboradores na conciliação e os valores contribuem para a constituição de uma cultura que proporciona o enriquecimento mútuo das três áreas, o que resulta no aumento do índice de satisfação e comprometimento com o trabalho.

No quadrante B, o nível em que a empresa se encontra facilita, ocasionalmente, a integração entre as três áreas, e ainda não há o enriquecimento mútuo entre elas. As políticas são implementadas, mas não aceitas e praticadas por todos, os colaboradores têm consciência e buscam a integração das áreas ocasionalmente, a liderança aceita e facilita a conciliação em algumas situações e os valores que constituem a cultura favorecem a consolidação da responsabilidade familiar corporativa.

O ambiente desfavorável, localizado no quadrante C, dificulta ocasionalmente a integração entre as áreas, com isso, os conflitos ocorrem com frequência, gerando insatisfação e estresse nos colaboradores. Há políticas sociais e familiares configuradas de forma limitada e

com pouco impacto na organização, a liderança dificulta a conciliação e os valores que compõem a cultura apontam diretivas de flexibilidade, mas não são suficientes para o desenvolvimento da responsabilidade familiar corporativa, gerando como resultado um baixo nível de comprometimento e satisfação com o trabalho.

O quadrante D, o ambiente poluidor dificulta sistematicamente a integração trabalho, família e vida pessoal. As empresas desse quadrante não possuem políticas familiares e sociais eficientes, causando danos aos seus colaboradores e familiares, à comunidade e a si próprias. A falta de políticas eficientes, a inflexibilidade da liderança e os valores contrários aos da RFC geram alto grau de estresse, desmotivação, insatisfação, problemas de relacionamento interpessoal, alto índice de rotatividade de funcionários, entre outros.

Essas classificações são utilizadas como base científica teórica para aplicação do IFREI, criado com o objetivo de verificar o impacto das ações da RFC. O índice possui três versões: a versão 1.0 permite mensurar o nível de implementação de políticas de conciliação; a versão 1.5 avalia a implementação de políticas, a cultura e a liderança da empresa; a versão 2.0, por sua vez, coleta a opinião dos colaboradores sobre as ações na área de RFC desenvolvidas pela empresa. Tratam-se, então, de três diagnósticos e monitoramentos que visam a avaliação das políticas de flexibilidade, cultura e liderança em relação às questões familiares. Além disso, os índices servem como parâmetros para estabelecer áreas de melhoria contínua que permitam o progresso das empresas e das famílias, como constataram Cachutt e Ortiz (2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo trata sobre os procedimentos metodológicos estabelecidos para o alcance dos objetivos da pesquisa e está organizado em duas seções. A primeira delas elucida os aspectos gerais da metodologia, como a classificação quanto aos objetivos, à abordagem, à estratégia, à unidade de análise, aos sujeitos e às técnicas de coleta e análise de dados. A segunda seção, por sua vez, apresenta as etapas e a operacionalização da pesquisa. O Quadro 9 sintetiza os métodos e técnicas da pesquisa.

Quadro 9 – Síntese da metodologia de pesquisa

Item	Classificação
Objetivo geral	Analisar os efeitos organizacionais e familiares de um modelo de responsabilidade social empresarial que integra em suas ações um programa de Responsabilidade Familiar Corporativa;
Objetivos	Pesquisa descritiva e exploratória;
Abordagem	Pesquisa qualitativa;
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso único;
Unidade de análise	Grupo empresarial brasileiro;
Sujeitos	Membros da família fundadora da empresa; membro do conselho administrativo; gestores; e outros colaboradores participantes do programa;
Instrumentos para coleta de dados	Exploração bibliográfica; exploração documental; entrevista.

Fonte: elaborado pela autora.

O recorte descritivo serviu tanto para a pesquisa como para a descrição do modelo de responsabilidade social e familiar da unidade de análise, bem como para estabelecer as relações entre todas as variáveis da pesquisa. O recorte exploratório buscou promover maior proximidade e aprofundamento do tema por meio do levantamento bibliográfico e das entrevistas realizadas. Ambos os recortes contribuíram para a investigação dos efeitos organizacionais e familiares (CAUCHICK MIGUEL, 2007; YIN, 2015).

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa qualitativa apoiou a interpretação das informações e percepções dos sujeitos em relação ao programa. Além disso, observou-se que somente os números e os percentuais, assim como suas variações quantitativas, seriam insuficientes para responder ao problema descrito (NEVES, 1996; CAUCHICK MIGUEL, 2007).

A estratégia de pesquisa foi um estudo de caso que possibilitou o contato direto com a unidade de análise para a extração de dados que contribuíram para a identificação, caracterização e compreensão dos efeitos organizacionais e familiares do programa. Nesse sentido, em virtude de sua amplitude e das diversas etapas de condução, o estudo de caso é tido

mais como uma estratégia de pesquisa do que um método (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; CAUCHICK MIGUEL, 2007).

A partir da estratégia de pesquisa, foram selecionadas três técnicas de coleta de dados: exploração bibliográfica, exploração documental e entrevistas. A pesquisa contava, inicialmente, com quatro técnicas de coleta, entre as quais, um questionário que seria aplicado em diversos colaboradores e familiares participantes do programa. Entretanto, a pesquisadora encontrou dificuldades de acesso às informações de contato, como e-mails e números de aparelhos celulares, o que impossibilitou a aplicação de tal questionário. Diante disso, foi necessária a retirada deste instrumento de coleta e feita a inclusão de mais duas entrevistas diretas com os colaboradores, a fim de identificar os efeitos do programa no âmbito familiar. Em seguida, teve início a análise dos dados por meio do método de análise de conteúdo, sob a luz do modelo teórico espanhol *Empresa Familiarmente Responsable*. Os instrumentos de coleta e o método de análise de dados são detalhados na próxima seção.

3.1 Etapas e operacionalização da pesquisa

O estudo de caso foi realizado junto a um grupo empresarial brasileiro. A seleção da unidade de análise se deu em razão de seu modelo de RSE abranger a esfera familiar de seus colaboradores por meio do Programa EFR, criado pela empresa.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por meio de amostragem não-probabilística e intencional, classificados em quatro categorias: a) membro da família fundadora da empresa; b) membro do conselho administrativo; c) gestores; d) outros colaboradores participantes do programa. Esta categorização facilitou a compreensão quanto aos efeitos do programa EFR.

Para fins de registro, a princípio, a pesquisa contava com cinco categorias de sujeitos, a qual incluía “familiares dos colaboradores participantes do programa”. No entanto, foi necessário a retirada desta categoria em razão de dificuldades no acesso às informações de contato, tais como, e-mails e números de telefones celulares dos colaboradores, informações essas que seriam fornecidas pelo Instituto de Desenvolvimento Familiar, pertencente ao grupo de empresas. Mesmo com a autorização da cessão dessas informações para a pesquisa pelo departamento jurídico do grupo empresarial, e mesmo com a aprovação do comitê de ética em pesquisa, realizada por meio da Plataforma Brasil – aprovação esta obtida após uma rigorosa análise de todos os aspectos metodológicos desta pesquisa.

A pesquisadora julgou importante a inclusão da categoria “familiares dos colaboradores participantes do programa” devido a potencial contribuição dessa no fornecimento de dados para a análise dos efeitos do programa, pois, mesmo que os familiares

participantes não façam parte da estrutura organizacional, eles contribuiriam na investigação da “relação família-trabalho” e da influência que esta relação tem sobre o comportamento dos colaboradores na empresa.

Para o alcance dos objetivos, foram estabelecidas as seguintes etapas: revisão de literatura, coleta de dados, análise de dados e elaboração do relatório final. Inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura, etapa na qual foram selecionados documentos científicos, entre artigos, livros, dissertações e teses disponibilizados no banco de dados das universidades públicas, especialmente pelo Centro Internacional Trabalho e Família da IESE *Business School*, da Universidade de Navarra, que promove pesquisas relacionadas ao tema desde 1999. Esses documentos científicos contribuíram para a contextualização do problema e para a elaboração do capítulo da fundamentação teórica.

A segunda etapa consistiu na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, seguidos de sua aplicação, conforme a ordem estabelecida: a) exploração documental; e, b) entrevistas.

- a) a exploração documental foi a técnica utilizada na busca em relatórios anuais da unidade de análise, dados que auxiliaram na descrição do modelo de responsabilidade social empresarial, especialmente do programa EFR;
- b) as entrevistas foram realizadas no último trimestre de 2021, organizadas por meio de roteiros, sendo um deles para cada categoria de sujeitos. Foram realizadas seis entrevistas, dentre as quais, a primeira com um membro da segunda geração da família fundadora (respondente 01), a segunda com o presidente do conselho administrativo do grupo e membro da terceira geração da família (respondente 02), a terceira com o diretor da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional (DDPCO) (respondente 03), a quarta com o diretor do instituto de desenvolvimento familiar do grupo (respondente 04), a quinta com um colaborador da área administrativa (respondente 05), e a sexta com uma colaboradora do setor fabril (respondente 06). As entrevistas contribuíram para compreensão dos efeitos e para a descrição do modelo de RSE e do programa EFR. O quadro 10 elenca os respondentes de acordo com suas respectivas categorias como sujeitos da pesquisa.

Quadro 10 – Respondentes e categorias

Respondentes	Descrição	Categoria dos sujeitos
Respondente 01	Membro da segunda geração da família fundadora	Membro da família fundadora da empresa
Respondente 02	Presidente do conselho administrativo do grupo e membro da terceira geração da família fundadora	Membro do conselho administrativo e da família fundadora da empresa
Respondente 03	Diretor da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional (DDPCO)	Gestor
Respondente 04	Diretor do instituto de desenvolvimento familiar	Gestor
Respondente 05	Colaborador da área administrativa	Outros colaboradores participantes do programa
Respondente 06	Colaboradora do setor fabril	Outros colaboradores participantes do programa

Fonte: elaborado pela autora.

Os instrumentos de coleta foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa antes de sua aplicação e antes da retirada dos questionários dos procedimentos metodológicos. Por esse motivo constam no parecer consubstanciado, porém, não foram aplicados. Após a coleta foi realizada a triangulação dos dados obtidos, conforme sugestão de Yin (2015), para, em seguida, ter início a terceira fase, a análise dos dados.

O Quadro 11 traz a síntese da metodologia segundo os objetivos específicos de pesquisa:

Quadro 11 – Síntese metodológica segundo os objetivos específicos

Objetivo geral	Objetivos específicos	Método de pesquisa	Procedimento/fonte de evidências
Analisar os efeitos organizacionais e familiares de um modelo de responsabilidade social empresarial que integra em suas ações um programa de responsabilidade familiar corporativa	Descrever o modelo de responsabilidade social empresarial da unidade de análise, com ênfase nas ações da área familiar;	Estudo de caso; pesquisa bibliográfica e documental.	Revisão da literatura, RBS; análise dos relatórios integrados; entrevistas.
	Identificar a percepção dos sujeitos pertencentes à empresa a ser analisada sobre o programa de responsabilidade familiar corporativa;	Estudo de caso e pesquisa bibliográfica	Revisão da literatura; entrevistas.
	Caracterizar os efeitos deste programa nos âmbitos organizacional e familiar	Estudo de caso e pesquisa bibliográfica.	Análise dos dados obtidos em comparação com a o modelo teórico EFR.

Fonte: elaborado pela autora.

Respeitando as restrições de enfrentamento à pandemia da COVID-19, a maior parte das entrevistas foram realizadas via *Google Meet*, serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google.

Para analisar os dados obtidos, foi realizada a análise de conteúdo, que consistiu em um conjunto de técnicas tendo em vista a “[...] articulação entre descrição e análise de elementos característicos com fatores que determinam estas características” (BARDIN, 2011, p. 165).

Com isso, foram realizados procedimentos de agrupamento de dados e informações em categorias. Considerando que a aplicação dos instrumentos de coleta de dados incluiu sujeitos de diferentes categorias e buscou identificar os efeitos em dois ambientes distintos, essa técnica possibilitou uma melhor compreensão dos resultados.

O procedimento de agrupamento de dados e informações em categorias foi realizado manualmente, via planilha eletrônica, seguindo a proposta de Bardin (2011). Para tanto, foi organizado em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados e interpretação. Na fase da pré-análise, foi realizada a leitura flutuante e a elaboração de um protocolo com os indicadores que fundamentaram a interpretação. Na fase de exploração do material, os dados foram organizados e codificados a partir de unidades de registros. Na última fase, os elementos foram categorizados segundo suas diferenças e agrupados em função de características comuns, podendo, a partir disso, serem interpretados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta o estudo de caso e a análise dos dados coletados por meio das técnicas de exploração documental e de entrevistas, isto é, a apresentação dos resultados e discussões da pesquisa. Na primeira seção, apresenta-se a descrição da unidade de análise, com ênfase no modelo de RSE e no Programa EFR. Na segunda seção, por sua vez, aborda-se a percepção dos sujeitos sobre o programa de responsabilidade familiar e apresenta-se a caracterização dos efeitos deste nos âmbitos organizacional, familiar e social.

4.1 Estudo de caso: o grupo empresarial brasileiro

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi selecionado como unidade de análise um grupo empresarial brasileiro. Fundado em 1948 por um imigrante japonês, no interior do Estado de São Paulo, este grupo empresarial é reconhecido, atualmente no mercado interno e externo por sua solidez e gestão familiar. Além de sua atividade principal, a fabricação de máquinas e equipamentos agrícolas, o grupo também atua nos segmentos de transformação de polímeros, equipamentos para limpeza, equipamentos portáteis, transporte e logística e produtos médico-hospitalares (RELATÓRIO, 2020).

O relatório integrado de 2020 aponta uma estrutura operacional de dez fábricas no Brasil, duas unidades fabris (Argentina e Tailândia) e duas comerciais (Estados Unidos da América e México), com um total de 3.805 colaboradores, entre os quais 84% são homens e 16% são mulheres. A administração de todo o patrimônio é realizada por meio de uma estrutura de governança corporativa e societária cujo objetivo consiste em harmonizar a sociedade familiar, bem como direcionar e promover o desempenho dos negócios, garantindo sua perenidade (RELATÓRIO, 2020).

Quanto à presença no mercado, o grupo aparece em mais de 110 países, concentrando-se majoritariamente na América Latina e na África, regiões essas que contribuem com 90% do faturamento do grupo. O faturamento líquido no ano de 2020 foi de R\$ 2,01 bilhões, com um crescimento de 21,6% em relação ao ano anterior, e um lucro líquido de R\$ 197,6 milhões, representando um aumento de 62% quando comparado com 2019. Ainda em 2020, em meio à crise pandêmica, houve a contratação de quase 700 novos colaboradores e não há registro de demissões por conta da COVID-19 (RELATÓRIO, 2020).

Quanto ao perfil organizacional, seu posicionamento no mercado, segundo o Relatório (2020, p. 10), consiste no de um grupo de empresas brasileiras “[...] referência em gestão familiar, que atua sempre por meio de diferentes negócios”. O grupo existe há 74 anos, passou por duas transições intergeracionais e está preparando a quarta geração para assumir a gestão

futura. A primeira transição intergeracional aconteceu em 1979, quando cinco dos sete filhos do fundador assumiram as operações das empresas, e a segunda transição foi em 2019, com a passagem da administração para os netos do fundador. O grupo também destaca em seu Relatório (2020, p. 10) a posição de ofertar “[...] soluções de engenharia transformadoras – por sua eficácia, adequação ou inovação”, e a escolha de atuar em “[...] setores vitais da economia, em estreita cooperação com clientes, parceiros, colaboradores e comunidades” (RELATÓRIO, 2020, p. 10; RESPONDENTE 02).

No que tange ao propósito, o grupo motiva-se por um profundo senso de responsabilidade em assumir compromissos com a sociedade visando o bem comum. Segundo o relatório, o propósito aparece da seguinte forma:

Um profundo senso de responsabilidade motiva ‘o grupo empresarial’ a assumir compromissos com as pessoas, os lugares, os negócios e o bem comum, criamos raízes e nutrimos laços. Valorizamos ideias e soluções que nos conduzam para um futuro melhor, baseados na crença de que a engenhosidade é a nossa ferramenta para enfrentar com objetividade e criatividade os problemas do mundo. Renovamos assim nossa intenção original – tão singela quanto ousada, e sempre inspiradora – de consertar tudo (RELATÓRIO, 2020).

Ainda de acordo com o Relatório (2020), os valores que direcionam as ações das empresas abrangem aspectos como a satisfação dos clientes, a cooperação de todos para o crescimento dos negócios, o desenvolvimento de recursos humanos internos sem que haja a necessidade de tirá-los de outras organizações, a valorização do trabalho duro. Também, o fiel cumprimento das obrigações e compromissos, o resguardo das dívidas, o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis por meio da humildade, honestidade e simplicidade, a promoção da inovação, a atuação de forma responsável com a sociedade e com o meio ambiente e a alegria em compartilhar os resultados obtidos como forma de gratidão a todos que participam direta ou indiretamente na obtenção dele.

Como parte dos valores do grupo, a questão ambiental e o atendimento aos quesitos legais são apoiados pela área corporativa de *compliance* e operacionalizados por departamentos corporativos. Há uma política integrada de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, cujo objetivo é “minimizar o impacto ambiental de produtos e processos, engajando a cadeia produtiva na contínua redução de geração de resíduos e prevenção da poluição”. Quatro empresas do grupo possuem a Certificação do Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14001, além de outras certificações, todas elas relativas à qualidade dos produtos e processos em diferentes setores de atuação, assim como possui certificados na área social, tais como, o da “Empresa amiga da família”, “Empresas mais humanizadas do Brasil”, entre outras (RELATÓRIO, 2020).

Quanto ao monitoramento ambiental, que lida com os dados de emissão de gases de efeito estufa (GEE), efluentes e resíduos, energia e água, há a apresentação anual de relatórios. Em 2020, consta no relatório que o grupo ainda não realizava o inventário de emissão de GGE, incluindo todas as suas operações. No entanto, ela é realizada pelas duas maiores unidades de negócios do grupo, sendo o total emitido pelas unidades fabricantes de máquinas e equipamentos agrícolas e pela unidade do segmento de transformação de polímeros, respectivamente, de 5.082 toneladas (t) CO₂ e de 3.676 t CO₂. A gestão de resíduos é orientada por uma metodologia japonesa, que contribui para a organização, limpeza, higiene, economia e disciplina das seguintes práticas: coprocessamento, que representou no ano passado 438 t; reciclagem 4.495 t; aterro 2.604 t; briquetagem 286 t; tratamento 349 t; recuperação 3.411 t; e reaproveitamento de sucatas metálicas 491 t. Quanto aos dados referentes ao uso da água, foram retirados 56.776 m³ de águas subterrâneas e utilizados 65.425 MWh de energia durante o ano (RELATÓRIO, 2020).

No que tange à gestão de pessoas, elemento relevante para a análise da responsabilidade familiar e social, o grupo possui uma Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional (DDPCO), responsável pelas áreas de “serviços de recursos humanos”, “cultura organizacional” e “talentos e desenvolvimento”. Na área de cultura organizacional, consta a responsabilidade familiar, denominada como Empresa Familiarmente Responsável. Durante a entrevista, o Respondente 03 – diretor da DDPCO – destacou as iniciativas de desenvolvimento profissional dos colaboradores, desenvolvimento familiar e social e a educação, como pilares relevantes nas estratégias das organizações. Além disso, o grupo possui uma política de benefícios cujo objetivo é oferecer um ambiente de trabalho saudável e apoiar a família dos colaboradores. Os aspectos de gestão de pessoas, assim como os de responsabilidade social e familiar, relevantes aos objetivos da pesquisa, serão aprofundados no tópico seguinte, juntamente com a descrição do ecossistema social do grupo.

4.1.1 O modelo de responsabilidade social e familiar

O modelo de responsabilidade empresarial, ou o “ecossistema social”, assim intitulado pelo grupo, recebeu essa denominação devido à sua amplitude, interação e integração com diversos agentes sociais e com diferentes áreas da sociedade. A construção do modelo surge a partir da compreensão de que o grupo empresarial é “[...] parte de um organismo maior – a sociedade” (RELATÓRIO, 2018; RESPONDENTE 03) e, quanto mais contribuírem para o seu desenvolvimento, mais irão se desenvolver nela.

O modelo está estruturado em quatro pilares: meio ambiente, perspectiva em longo prazo, espírito colaborativo e gratidão social. Nas entrevistas, todos os sujeitos enfatizaram a gratidão social como fator propulsor das ações sociais do grupo. A seguir são evidenciados trechos das entrevistas dos colaboradores, Respondentes 05 e 06, que corroboram a gratidão social.

Diante da pergunta de pesquisa “o grupo incentiva uma cultura de responsabilidade em relação ao desenvolvimento profissional, pessoal e familiar dos colaboradores?”, foram recebidas, dentre outras, as seguintes respostas:

Sim. Eu percebo que eles têm uma gratidão com o funcionário e com a cidade [...], né? Então eles tentam construir uma sociedade melhor. E não é só com funcionário, é com tudo, quem está em volta do grupo percebe que eles influenciam né? Além da família e funcionário, vou dar um exemplo, os cursos profissionalizantes que estão sendo oferecidos na escola estadual [...], eles que ajudaram a implantar [...]" (RESPONDENTE 05).

O Respondente 06 argumentou:

[...] o que eu percebo do grupo, é a gratidão que eles têm, né? Com o Brasil e com a comunidade em que eles vivem. E tudo que eles podem, eles transmitem a quem tá a sua volta, né? E a família é reflexo disso, os funcionários [...]. Percebo que eles têm um cuidado especial com a família, por exemplo: nessas festas de final de ano, juntava a família inteira ali e gente compartilhava músicas de Natal no coral, churrasco e tal. Esse ano foi de pandemia e não conseguiram fazer isso, né? Então eles inventaram o *drive-thru* do Natal iluminado, uma coisa que a família pôde participar de forma segura né? Então percebe que eles se preocupam muito com o funcionário e os parentes.

Além da “gratidão”, os Respondentes 01 e 02 demonstram o respeito aos valores morais e cristãos do fundador da empresa como fator propulsor das ações sociais, valores fortalecidos ao longo dos anos. Isso foi evidenciado na entrevista concedida pelo Respondente 02, em sua posição de presidente do conselho administrativo e membro da terceira geração da família fundadora, ao explicar que uma das formas de prática da responsabilidade social do grupo ocorre por meio de ações sociais pontuais ou recorrentes que sequer são divulgadas publicamente:

[...] a gente atua muito nas causas sociais, contribuindo como a gente consegue contribuir, só que a gente sempre fez isso e faz isso ainda de uma forma muito *low profile*, a gente não fica contando, a gente não gosta de fazer isso. Cê quer ver, vou dar alguns exemplos, e aí eu só não gostaria que esses exemplos ficassem expostos, mas eu coloco para você, tá? [trecho suprimido] E o que nós aprendemos com isso é que você fazendo isso no fundo você recebe isso de volta não em dinheiro, mas você recebe de outras formas né? Ou pessoas mais preparadas né? Ou uma comunidade melhor, com um ambiente mais saudável, mais seguro. Então esse é um aprendizado nosso (RESPONDENTE 02).

Evidencia-se nessa fala uma das dimensões do princípio da caridade cristã, disseminado por diversas doutrinas religiosas e que se fundamenta bíblicamente em um trecho que trata sobre ajudar os menos favorecidos, como se segue: “[...] ignore a tua mão esquerda o que faz a tua mão direita” (BÍBLIA, Mateus, 6, 3). A fim de confirmar essa percepção, a pesquisadora perguntou: “há princípios cristãos incutidos nas condutas da direção do grupo empresarial, certo?”. O entrevistado respondeu: “sim, muitos!” (RESPONDENTE 02).

Além disso, analisa-se também a intenção por trás das ações sociais que não são divulgadas publicamente. A fala do Respondente 01, membro da segunda geração da família fundadora, também elucida a questão dos valores morais e cristãos. Quando questionado sobre porque o grupo empresarial investe em RSE, responde:

Para entender essa pergunta, a gente tem que entender de onde vem isso, né?! Isso vem do interior, né, do coração, das nossas crenças né?! A gente faz isso não é porque a gente quer ter vantagem competitiva, muita gente usa isso como *marketing* social, né?! Esse não é o nosso caso. A gente faz porque a gente entende que como ser humano devemos carregar isso dentro da gente. A vida da empresa, na realidade, é uma extensão da vida das pessoas, um desdobramento. Então, o cuidado social, a atenção, o que é cuidado social? O que é responsabilidade social? É realmente a gente ter a sensibilidade de enxergar as pessoas que estão no nosso entorno, as pessoas que têm um relacionamento com a gente e saber que nós somos uma coletividade, uma comunidade, nós não somos ilhas né?! Nós fazemos parte de um coletivo e dentro desse coletivo a gente se relaciona e age de uma forma com esse olhar social. Então está muito relacionado com o que está dentro da gente né?! De questões relacionadas ao amor ao próximo mesmo. Esse é o mandamento de Deus, nós temos que amar as pessoas, e amar as pessoas é uma coisa além do sentimento né?! É... de realmente ter não somente o olhar, o sentimento, mas a própria ação [...].

Um trecho da fala do Respondente 03, diretor de desenvolvimento de pessoas e cultura organizacional do grupo, também coloca em pauta os valores morais e cristãos. Ao explicar como é estruturado o ecossistema social do grupo, ele discorre sobre o desejo e as ações realizadas para o desenvolvimento da comunidade e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Ele ressalta que a atuação do grupo vai além das áreas comumente trabalhadas pelas demais organizações e incluem questões como a religião, a ética e a moral:

[...] a gente tenta inspirar efetivamente a sociedade e os nossos funcionários, para que tenham um compromisso efetivo, com a ética, a moral e com a religiosidade que tem a ver com a palavra de Deus. Não é estranho você estar dentro da empresa e nós estarmos em algum movimento dentro da companhia e alguém fazer um agradecimento ou fazer uma pequena oração antes da gente iniciar algum rito, alguma reunião, alguma questão desse tipo. E a gente acha isso muito importante porque isso é a base, né? [...] (RESPONDENTE 03).

O sentimento de gratidão do fundador do grupo empresarial e os valores familiares deram início ao projeto de uma fundação de ensino, no ano de 1979, como um gesto de retribuição ao Brasil, país que o recebeu tão bem. Com o passar dos anos, a fundação se tornou um complexo educacional e braço social do grupo. Por meio de parcerias e convênios, o campus oferece cursos gratuitos de educação básica, técnica e superior. Dispõe de um laboratório agrônomo, um projeto de voluntariado direcionado ao público da terceira idade e um museu histórico aberto à comunidade. Seguem abaixo trechos que evidenciam o tema “gratidão” na fala do Respondente 01:

Nós somos uma família que teve que ralar muito, trabalhar muito, e com a ajuda das pessoas foi que o meu pai conseguiu construir as coisas, né? Então quando a gente olha pra trás só sobra gratidão, a gente não fez isso sozinho, a gente fez isso com pessoas, e um jeito de ajudar pessoas é se conectar com elas, né? Ter essa relação com as pessoas não é só uma questão de trabalho e remuneração, mas de relacionamento e de propósito também.

[...] uma das ações sociais que mais custou dinheiro, vamos dizer assim, foi a criação da fundação [de ensino]. Meu pai tinha juntado dinheiro, naturalmente todo japonês guarda dinheiro para velhice, isso faz parte da cultura japonesa, mas meu pai quando chegou na velhice pegou uma parte, basicamente o dinheiro todo que ele tinha para iniciar a fundação, ele tirou do bolso dele, não foi dinheiro da empresa no primeiro momento, porque ele queria devolver ao Brasil o tanto que o Brasil tinha proporcionado para ele como uma nação que o acolheu, que permitiu e que deu espaço.

Para corroborar nossa análise do tema, inclui-se a fala do Respondente 02:

[...] meu avô que veio do Japão com muito pouco, né? E construiu então a sua vida aqui no Brasil, e ele no auge da carreira dele, sentiu que precisava retribuir alguma coisa pro Brasil – ali nascia a Fundação que foi a forma que ele encontrou naquele momento de retribuir alguma coisa pro Brasil.

Nesse sentido, “educação” e “família”, ou as áreas educacional e familiar, tornaram-se prioridades vocacionais na atuação social do grupo. No entanto, nos últimos anos houve um crescente aumento de projetos e ações relacionadas à qualidade de vida dos colaboradores e das comunidades. Segundo os relatórios integrados e a entrevista com o Respondente 03, no ano de 2020 o ecossistema social foi expandido e organizado de forma estratégica, visando difundir ações integradas aos negócios do grupo, sob a direção de uma governança própria. O novo formato do ecossistema visa à conexão com sete áreas de influência da sociedade: economia; governo; família; arte; educação; religião, moral e ética; comunicação. Segue o trecho da entrevista do Respondente 03 – diretor do DDPCO:

[...] o que todo mundo chama de responsabilidade social corporativa, a gente chama de ecossistema social. O nosso ecossistema social ou a nossa estrutura de responsabilidade social corporativa está alinhada e talvez você já tenha escutado isso, as sete áreas de influência de um ecossistema. As sete áreas de influência começam com os negócios, nós temos os negócios do grupo que sustentam toda essa nossa cadeia social, nós temos governos e leis, né? Você bem citou aí que eles são impulsionadores de movimentos sociais, movimentos de desenvolvimento social. Nós temos as questões religiosas, éticas, morais, enfim... as questões de arte e entretenimento, a comunicação, a educação e a família. Então, tudo que a gente desenvolve do ponto de vista de responsabilidade social corporativa, tem que tá embasado nessas sete áreas de influência.

Quanto à visão estratégica da RSE, o Respondente 02, presidente do conselho administrativo e membro da terceira geração, explica que a responsabilidade social sempre esteve presente na história da família e do grupo empresarial e que, atualmente, a visão estratégica é torná-la mais estruturada e intencional. Para esse fim, foram definidos três direcionamentos estratégicos. O primeiro consiste em contribuir socialmente em todas as cidades onde há empresas do grupo. A contribuição social, nesse caso, não é apenas financeira, mas, sim, estar presente e viver a comunidade, conforme trechos da entrevista:

[...] ter contribuição social em todo lugar que a gente estiver presente. Então se no passado muito do que nós fizemos foi na cidade onde meu avô se estabeleceu e fundou a empresa e onde ainda está a maioria da nossa empresa a gente definiu a pouco tempo atrás que nossa direção estratégica do ponto de vista de responsabilidade social é sair daqui da cidade da matriz e expandir pros ambientes onde a gente tá presente, pra todos eles, né?

[...] ressalto, a contribuição social não é só financeira, a contribuição social que a gente espera ter é a de trazer um crescimento, seja da educação, seja da saúde, seja da qualificação das pessoas no ambiente onde a gente atua, dinheiro é só um pedaço, né?" (RESPONDENTE 02).

Além de atuar em todas as comunidades em que se encontram, o segundo direcionamento do grupo é preparar a liderança para contribuir socialmente, tornando-se parte da responsabilidade social e, também, disseminar boas práticas na comunidade. O Respondente 02 define esse direcionamento como um esforço, pois não basta apenas preparar as pessoas, é necessário criar um ambiente propício para essa ação, conforme o trecho abaixo:

[...] Não é só tá lá presente, é a gente ter um esforço, criar um ambiente, para as nossas lideranças participarem dessa responsabilidade social. Então quando a gente fala de responsabilidade ele não pode ficar restrito a família fundadora, ele tem que estar, e eu tenho falado aqui pro time... o líder tem que ser líder para dentro, quando ele entra no portão da fábrica, e ser líder também do portão para fora, ser também um líder lá fora [...].

O terceiro e último direcionamento estratégico abordado no excerto supracitado diz respeito à família. Essa visão decorre da experiência dos acionistas que perceberam, ao longo dos anos, a necessidade de fortalecer as duas áreas para o sucesso dos negócios. O Respondente 01 compartilhou a história de um estresse familiar que quase implodiu a empresa durante a crise econômica no país na década de 1990.

[...] nós tivemos uma crise muito severa em algum momento e que quase colocou em dúvida a subsistência da empresa, foi o período da hiperinflação, um período de crise profunda e longa, foram quase 10 anos de crise e a gente tentando sobreviver e começou a ter um estresse familiar e, nesse período de estresse, nós tivemos um fato que quase arreventou a família, né? Meu pai interveio e fez algumas mudanças na liderança da empresa e isso gerou uma crise muito grande; foi um momento que houve o maior estresse familiar que tivemos, quase implodimos a empresa, quase separamos a empresa. Mas foi nessa época que também surgiu, a crise também proporciona coisas boas, e umas das coisas boas da crise foi de que nós decidimos ficar juntos, mesmo no meio de muitas dores e dificuldades, nós fizemos um pacto de unidade, de ficar juntos né, isso foi importante, a unidade da família. O quanto valeu resolver a crise familiar? Valeu uma empresa inteira (RESPONDENTE 01).

A crise que quase implodiu a empresa também contribuiu para a restauração dos laços familiares e para o fortalecimento dos negócios. Assim, torna-se compreensivo o fato de acreditarem que a harmonia do trabalhador com sua família contribui para que venha ser bem-sucedido no trabalho, conforme a fala do Respondente 02: “[...] se sua relação com a tua família não estiver bem, se teu filho não está bem, como é que você consegue vir trabalhar e se dedicar cem por cento para dentro da empresa?”. Além disso, a empresa acredita que a família é a base da sociedade e tem o poder de impactar o futuro de maneira benéfica. O Respondente 02 tratou a família nos termos a seguir:

[...] Na nossa história, família sempre foi muito importante, família e negócios sempre se misturaram muito, nós entendemos que cuidar da família é essencial pro sucesso do negócio. A gente entendeu que não é só a nossa família que é importante, a família das pessoas que trabalham com a gente também é importante, a família da comunidade que tá com a gente também é importante, a família dos nossos clientes também é importante. Então, olhando pra frente a gente coloca na nossa visão estratégica de responsabilidade social, um pilar muito importante que é esse da família, não só mais a nossa família, mas a família de todas as pessoas que tá no ecossistema que a gente ama. No fundo o que a gente acredita é que a família é a base para muitas coisas funcionarem bem, né? Se tiver um bom ser humano, ou se tiver um filho que tem um bom pai e uma boa mãe, eu não tenho dúvida que ele vai ser uma boa pessoa e isso vai impactar no futuro.

Como complemento à compreensão de família, o Respondente 01 acredita nela como unidade base da sociedade por ser transversal, isto é, por atravessar diversas áreas da sociedade, influenciando cada uma delas: “A família diferente de muitas outras coisas, ela é uma ação

transversal. Ela cruza todas as áreas, né? Então, ela cruza a própria família, ela cruza a empresa, ela cruza o governo, ela cruza a igreja, cruza a escola. É impressionante como ela é transversal [...]”.

Desse modo, como direcionamento estratégico e vocacional, o grupo incluiu a família como um dos pilares de suas responsabilidades e criou o programa EFR, visando, por meio de ações e projetos, a integração do grupo com as famílias de seus colaboradores. Parte da EFR diz respeito à educação familiar, e o grupo, por meio de um instituto, disponibiliza cursos e *workshops* gratuitos sobre educação matrimonial, educação de filhos, educação financeira e profissional, atitudes de liderança e prevenção ao uso de drogas aos colaboradores e seus familiares. Recentemente, houve a abertura dos cursos e *workshops* voltados à comunidade em geral, gratuitamente. Desde sua criação, há seis anos, os cursos citados alcançaram mais de doze mil pessoas; considerando que eles foram disponibilizados de modo *online* no período da pandemia da COVID-19 (RELATÓRIO 2018, 2020; RESPONDENTE 04).

O grupo também integra uma política de benefícios extrassalariais de apoio à família. Ela inclui uma associação, que disponibiliza gratuitamente aos colaboradores biblioteca, quadra de esportes, campo de futebol, academia, cantina, restaurante, áreas de descanso e áreas para festas. Na ocasião de um casamento, os colaboradores recebem um auxílio em dinheiro, chamado de “prêmio casamento”; na gravidez, as funcionárias recebem o “auxílio-parto”; após o nascimento da criança, os trabalhadores podem escolher entre a modalidade da licença maternidade e da paternidade estendida, oferecida pelo “Programa Empresa Cidadã” do Governo Federal brasileiro (RELATÓRIO, 2016, 2018, 2020).

No final da licença maternidade, as mães têm a possibilidade da redução da jornada de trabalho e recebem um auxílio creche até a criança completar um ano e meio de idade. Em uma das empresas do grupo é mantida uma sala de apoio ao aleitamento, na qual as mães podem realizar a retirada do leite com privacidade, guardando-o em um local adequado até o final do expediente. Essa última ação citada resultou no prêmio “Mulher trabalhadora que amamenta”, oferecida pelo do Ministério da Saúde, no ano de 2015. Os planos de saúde e odontológico são estendidos aos familiares dos colaboradores. Na ocasião da aposentadoria, além do benefício da previdência privada, os funcionários permanecem no plano de benefícios da empresa por um período determinado (RELATÓRIO, 2016, 2018, 2020).

Além disso, o Respondente 03 discorreu sobre outras ações que integram o Programa EFR, concedidas aos colaboradores e familiares como forma de reconhecimento, honra e agradecimento. Dentre elas, destaca-se a ação “Natal em família”, que inclui a entrega de uma cesta de Natal e uma celebração/festa para os colaboradores e seus familiares, tendo como

objetivo agradecer aos empregados pelo ano que fora compartilhado. Também há a oferta de um jantar e de uma viagem familiar para os funcionários que completam 25 anos de empresa ou que se aposentam. Ademais, anualmente, acontece uma visita nas empresas por parte da família dos colaboradores com a pretensão de estreitar os laços de relacionamento entre grupo, colaboradores e comunidade⁶. O Respondente 03 destacou, ainda, o valor da integração entre os membros da família e do reconhecimento e honra prestados aos colaboradores:

[...] a gente traz a família pra dentro também. Todo ano a gente celebra com um grande jantar e com uma premiação todos aqueles que se aposentaram na companhia ou que completaram 25 anos de empresa, e novamente não é a festa, é o movimento da pessoa levar a sua família pra dentro de um local onde ele vai ser reconhecido, seja porque ele passou trinta anos aqui dentro e se aposentou, ou seja, porque ele está completando vinte e cinco anos de companhia. Todos são agraciados, todos são honrados, todos são reconhecidos perante a sua família. Dá muita emoção, é muito legal! É esse o movimento de reconhecimento, de honrar e tá honrando não só o funcionário, mas a família do funcionário também [...].

Outros benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários são o vale alimentação, o auxílio transporte, o auxílio no desenvolvimento profissional, o seguro de vida e acidentes pessoais. A participação nos lucros e resultados também faz parte da política de benefícios do grupo. A Tabela 1 apresenta o valor em reais investido nos benefícios no ano de 2020, segundo relatório:

Quadro 12: Investimento em benefícios extrassalariais

Benefícios	Valores (R\$)
Previdência privada	R\$ 6.085.210
Auxílio transporte	R\$ 7.825.242
Auxílio alimentação	R\$ 5.726.223
Auxílio-parto	R\$ 163.744
Prêmio por casamento	R\$ 76.005
Formação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores	R\$ 3.500.000
Plano odontológico	R\$ 1.131.795
Seguro de vida e acidentes pessoais	R\$ 7.074.819
Plano de saúde	R\$ 23.988.581
Participação nos lucros e resultados	R\$ 15.389.791
Saúde e segurança no trabalho	R\$ 3.800.000

Fonte: Adaptado do Relatório Integrado (2020).

No que tange à formação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, o grupo subsidia 50% da mensalidade dos cursos de idioma, 40% da mensalidade de cursos de nível

⁶ O Respondente 03 destacou que as ações eram realizadas em todas as unidades do grupo, porém, foram, e ainda estão suspensas, devido à pandemia da COVID-19.

técnico, superior e pós-graduação, 100% dos treinamentos *in company*, além do auxílio de 100% no transporte para mestrando e doutorando de instituições públicas (RELATÓRIO, 2020).

Outros projetos de grande abrangência destacados nos relatórios sociais referem-se a uma Organização Não-governamental (ONG) de desenvolvimento de jovens e adolescentes nas áreas artísticas e esportivas, a fim de “[...] promover a autoestima e o convívio social, contribuindo para a formação do caráter e para a descoberta do próprio potencial” (RELATÓRIO, 2016, 2018). Há, também, um programa de incentivo à cidadania, no qual os colaboradores, familiares e, recentemente, a comunidade em geral, atuam em diversas iniciativas voltadas à comunidade. O programa ensina aos voluntários a linguagem da gestão de projetos a fim de que as iniciativas sejam transformadas em projetos sustentáveis e gerem resultados para a comunidade (RELATÓRIO 2016, 2018).

O grupo também investe em doações e patrocínios nas áreas da cultura/recreação, educação/pesquisa, saúde, serviços sociais, associações e outros. O valor investido em doações em 2020 foi de R\$ 675.875,20 e de patrocínios R\$ 2.759.000,00 (RELATÓRIO, 2020).

Com base nessa descrição e na percepção dos sujeitos sobre o ecossistema social do grupo, buscou-se analisar os efeitos da responsabilidade familiar para os colaboradores e seus familiares, para a empresa e para a sociedade. O tópico seguinte traz uma análise e uma discussão sobre os efeitos compreendidos, baseando-se no modelo teórico espanhol *Empresa Familiarmente Responsable*, assim como em autores referências no tema.

4.1.2 Efeitos da responsabilidade familiar

Os efeitos da responsabilidade familiar identificados nas entrevistas, foram agrupados a partir de uma análise temática. Os temas delimitados foram: família e colaborador; empresa; e sociedade. O Respondente 03, diretor de DDPCO, e o Respondente 04, diretor do Instituto de Desenvolvimento Familiar, contribuíram na identificação dos efeitos por meio de percepções amplas, vislumbrando o macroambiente, ao passo que os Respondentes 05, colaborador da área administrativa, e 06, colaboradora da área de fabril, fizeram considerações abarcando o microambiente da relação trabalho-família, fundamentados em suas experiências pessoais com o programa EFR do grupo empresarial.

No que tange ao âmbito empresarial, o Respondente 03 acredita que os efeitos do programa EFR proporcionam um melhor resultado para a empresa devido ao aumento do engajamento do colaborador com o trabalho. Para o Respondente 04 existe uma relação de causa e efeito entre situação familiar e desempenho no trabalho, sendo assim, o

desenvolvimento pessoal e familiar decorrente das ações do programa geram um aumento de produtividade e um melhor desempenho no trabalho. Além disso, ele acredita que a contribuição da empresa expressa a sua responsabilidade para com a sociedade e isso resulta em ganhos de imagem e de reputação.

Corroborando com a percepção dos Respondentes 03 e 04, os Respondentes 05 e 06 relatam que se sentem satisfeitos em trabalhar em uma empresa que contribui com seus desenvolvimentos profissional, pessoal e familiar. Ambos se sentem engajados e motivados para realizarem suas atividades diárias. O Respondente 05 relata ser incentivado constantemente pela empresa a estudar, uma vez que essa fornece benefícios nesse sentido. Ele cursou recentemente um *Master in Business Administration* (MBA) e estava participando de um programa interno de desenvolvimento da liderança. O Respondente 05 acredita que o principal efeito dessas ações é a evolução de sua carreira profissional. O quadro 13 traz a sistematização dessas percepções sobre a empresa.

Quadro 13 – Compilado da análise temática da categoria “empresa”

Tema: efeitos da empresa			
Respondente 03	Respondente 04	Respondente 05	Respondente 06
- equilibra o engajamento - resultado melhor na ponta	- desenvolvimento do colaborador - aumento do desempenho e produtividade - ganhos de imagem e reputação - comprometimento	- satisfação em trabalhar na empresa - engajamento - desenvolvimento profissional - evolução da carreira profissional	- satisfação em trabalhar na empresa - engajamento

Fonte: elaborado pela autora.

De modo geral, o conceito de empresa familiarmente responsável expõe a ideia de que as organizações devam promover ações que contribuam para a conciliação ou o equilíbrio das áreas profissional, pessoal e familiar de seus colaboradores. Além disso, segundo o modelo teórico *Empresa Familiarmente Responsable*, essas ações devem incluir políticas de desenvolvimento profissional, pessoal e familiar dos colaboradores, políticas e benefícios de apoio aos funcionários e aos seus familiares, políticas de retenção de talentos e a melhoria no clima organizacional. Outro elemento significativo nesse modelo diz respeito aos resultados que é capaz de gerar para as organizações, colaboradores, familiares e sociedade

(CHINCHILLA *et al.*, 2006; CHINCHILLA, 2007; CHINCHILLA; MORAGAS, 2007; OSPINA, 2013; LÓPEZ JIMÉNEZ, 2018).

Nesse sentido, a descrição do modelo de responsabilidade familiar da unidade de análise da presente pesquisa corresponde, em grande parte, com o conceito de empresa familiarmente responsável e com o modelo teórico usado como base. Da mesma forma, os efeitos percebidos pelos sujeitos entrevistados correspondem aos estudos de Hendriks, León e Chinchilla (2006), Chinchilla (2007), López Jiménez (2018) e Las Heras, Palet e Riera (2019), que apontam como resultado da EFR o aumento do índice de satisfação e comprometimento com o trabalho.

Os resultados obtidos pela pesquisa também são coerentes com estudos realizados na América Latina e Europa por Greenhaus e Beutell (1985) e Cachutt e Ortiz (2013), os quais apontam como resultados da EFR o desenvolvimento profissional e pessoal, a diminuição do estresse decorrente da conciliação trabalho-família, a redução dos níveis de absentismo, *turnover*, morbidade, sinistralidade, contribuições para a melhora do desempenho e qualidade do trabalho, clima organizacional e resultados financeiros.

Em relação aos efeitos gerados para os colaboradores e seus familiares, o Respondente 03 relatou a própria experiência ao participar dos cursos de educação familiar. Segundo este respondente, os cursos contribuíram para uma melhoria consistente em seu relacionamento familiar, pois passou a dedicar mais tempo e atenção a sua família, melhorando consideravelmente o diálogo com os filhos e com a esposa. O Respondente 04 abordou como efeitos dos cursos de desenvolvimento familiar o comprometimento com a família, o conhecimento para lidar com os desafios do dia a dia familiar, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, o sucesso na carreira profissional, a melhoria da saúde e do bem-estar pessoal e familiar, a aptidão para orientar os filhos quanto suas trajetórias educacionais e profissionais, além da satisfação pessoal.

Nesse mesmo sentido, os Respondentes 05 e 06 relataram que a participação no programa por meio dos cursos e *workshops* de educação familiar resultou na redução dos conflitos familiares, especialmente com os filhos, na maior atenção aos assuntos relacionados à família, na melhoria da gestão financeira do lar, na compreensão e na manifestação dos papéis familiares (pai, mãe e filhos). Além disso, mencionou como resultados a melhoria na dinâmica de organização e gestão do lar, do diálogo com os filhos e cônjuge, do aprendizado quanto a se posicionar adequadamente com os filhos no que concerne à correção disciplinar e à atribuição de responsabilidades e limites, permitindo que os pais se sintam mais respeitados pelos filhos.

Os Respondentes demonstram alegria ao falar dos cursos e das mudanças que aconteceram após o aprendizado, conforme a fala do Respondente 05:

[...] quando a gente faz um curso ou *workshop* a gente sai de lá até mais animado, sai de lá com esperança com as coisas que eles ensinam pra gente, né? Tinham coisas que a gente fazia errado, e o conhecimento abriu a nossa mente, né? A gente acabou implantando isso dentro de casa, mudando coisas, e foi muito bom, deu certo!!!”

Assim, retornando ao propósito do trabalho posto por López Jiménez (2018), há uma relação de suprimento por meio da remuneração e um propósito de amorosidade, uma vez que o suprimento de necessidades diz respeito aos familiares, às pessoas queridas. E quando há conflitos na relação trabalho-família, esses irão refletir negativamente na saúde, no emocional e na vida pessoal e familiar das pessoas. Em contrapartida, havendo equilíbrio e satisfação, os ambientes são afetados positivamente.

Cachutt e Ortiz (2013) corroboram os resultados citados ao demonstrarem efeitos como a satisfação e a motivação no trabalho, o desenvolvimento de habilidades, como liderança, autonomia, capacidade de resolver conflitos e melhora na saúde, na vida conjugal, na relação com os filhos, entre outros. A correlação desses efeitos é validada a partir da observação dos efeitos do desequilíbrio na relação trabalho-família que, segundo Greenhaus, Collins e Shaw (2003), Casper *et al.* (2011), Vergara, Townsend e Sepúlveda (2012) e Colichi *et al.* (2017), desajustam as áreas de bem-estar, saúde, qualidade de vida e relação conjugal. O Quadro 14 apresenta o compilado dessa categoria:

Quadro 14 – Compilado da análise temática da categoria “família e colaborador”

Tema: efeitos família e colaborador		
Respondente 03	Respondente 04	Respondentes 05 e 06⁷
<ul style="list-style-type: none"> - equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional - desenvolvimento familiar - tempo e atenção à família - aumento do diálogo - melhoria consistente no relacionamento familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento familiar - comprometimento com a família - conhecimento para lidar com os desafios da vida familiar - desenvolvimento de habilidades socioemocionais - carreira profissional bem-sucedida - bem-estar pessoal e familiar - melhora da saúde física e mental 	<ul style="list-style-type: none"> - redução de conflitos familiares, especialmente com os filhos - atenção à família - melhora na gestão financeira do lar - compreensão e manifestação dos papéis familiares (pai, mãe e filhos) - melhora na dinâmica de organização do lar, gestão do lar - melhora no diálogo com os filhos e cônjuge

⁷ Os Respondentes 05 e 06 são casados e por esse motivo a análise foi realizada em conjunto.

	<ul style="list-style-type: none"> - maior contribuição para a família - melhora de expressões e gestos de amor - pais aptos a contribuir com a trajetória educacional, nível de empregabilidade e de renda dos filhos - satisfação pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - posicionamento adequado com os filhos relação à correção, às responsabilidades e aos limites definidos - respeito dos filhos para com os pais - compreensão das fases de cada filho, considerando a faixa etária
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

No tocante à compreensão dos efeitos no âmbito social, o Respondente 03 acredita que as ações do programa resultarão na transformação das pessoas em “profissionais melhores, pais melhores, famílias melhores, cidadãos melhores e, conseqüentemente, em uma sociedade melhor”. O Respondente 04 compreende que a família impacta diretamente nas questões relacionadas às esferas social, econômica e política, inclusive, nos aspectos profundos da dimensão individual. Portanto, a família é priorizada numa perspectiva de ação de responsabilidade social e familiar, integrada e estruturada, de modo que há uma repercussão ampla na sociedade de modo geral.

Quadro 15 – Compilado da análise temática da categoria “sociedade”

Tema: efeitos família e colaborador	
<p>Respondente 03</p> <ul style="list-style-type: none"> - profissionais melhores, pais melhores, famílias melhores, cidadãos melhores, sociedade melhor 	<p>Respondente 04</p> <ul style="list-style-type: none"> - impactos nas esferas social, econômica e política

Fonte: Elaborado pela autora

Esta categoria de análise não estava presente nos objetivos desta pesquisa. No entanto, os Respondentes 03 e 04 discorreram espontaneamente sobre os efeitos das ações da responsabilidade familiar na sociedade. Sendo assim, para corroborar essas visões, Chinchilla e López Jiménez (2018) acreditam que a contribuição do setor privado na dimensão familiar reduz a poluição da ecologia humana⁸, promove melhoria nos índices de saúde e educação, reduzindo problemas como criminalidade e suicídios, por exemplo. Para Cachutt e Ortiz (2013), os problemas sociais nascem no seio familiar e a busca para fortalecer a família pode contribuir,

⁸ Ecologia humana é um termo usado para designar o estudo do desenvolvimento das populações humanas e sociedades, assim como suas interações e implicações com e sobre o ambiente (CHINCHILLA, 2007).

a longo prazo, para a redução de problemas sérios como suicídios, uso de drogas e álcool, divórcios, doenças psicossomáticas, evasão escolar etc.

Para finalizar a análise das informações coletadas, o Respondente 01, ao ser questionado sobre a dimensão dos efeitos desse programa na sociedade, na empresa e na família dos colaboradores, relatou que, por intuição, acredita ser valioso, mas que não há nenhuma métrica ou indicador que confirme essa análise, conforme o trecho a seguir:

É, bom, isso é uma das coisas que eu queria descobrir. Por intuição, eu sei que é muito valioso, não é? Quanto vale a harmonia dentro de casa. Por intuição a gente sabe um monte de coisa, aliás temos também pesquisas que vão mostrando isso. Nós estamos exatamente nessa fase agora para criar, para aprender a fazer medidas de impacto daquilo que a gente faz [...].

De acordo com Chinchilla (2007, p. 6), “[...] as famílias são o núcleo básico da sociedade, simplesmente porque a família é a primeira escola onde as pessoas aprendem e desenvolvem habilidades”. Nesse sentido, o papel social da família torna-se fundamental para a socialização das crianças, no desenvolvimento de atributos necessários ao convívio social como a cooperação, a confiança e o autocontrole. As organizações e a sociedade necessitam desses e de outros atributos que somente a família pode ensinar. Portanto, a construção de sociedades humanizadas está para além do desenvolvimento econômico, devendo incluir, necessariamente, o desenvolvimento humano e social; urge a necessidade do desenvolvimento de famílias fortes e de empresas familiarmente responsáveis (CHINCHILLA, 2007).

Nesse sentido, de acordo com a classificação de níveis de empresa familiarmente responsável proposto por Chinchilla (2007), os dados coletados apontam que o grupo empresarial está no quadrante A – Enriquecedor. Os elementos do modelo EFR fazem parte da cultura das organizações do grupo e, para além disso, fazem parte da cultura familiar dos acionistas. Há um ambiente que facilita sistematicamente o equilíbrio da relação “trabalho-família” por meio de políticas sociais e familiares estabelecidas e praticadas. Nota-se que a liderança auxilia os colaboradores na conciliação dos valores que contribuem para a constituição de uma cultura que proporciona o enriquecimento mútuo das três áreas, o que resulta no aumento do índice de satisfação e de comprometimento com o trabalho e, por fim, ensina as pessoas aspectos relevantes sobre a educação familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que almejam um crescimento sustentável e recorrem à perenidade dos seus negócios necessitam articular a responsabilidade social junto aos seus objetivos econômicos. O reconhecimento e a inclusão da família como um dos *stakeholders* da cadeia de negócios evidenciam a evolução do tema e a sua relevância. Essa inclusão ocorre a partir do reconhecimento do poder de influência que a família exerce na vida das pessoas e o consequente poder que as pessoas exercem sobre as mais diversas organizações, sejam elas privadas ou públicas. Neste contexto, uma parcela ainda pequena das organizações integra em seus modelos de responsabilidade social ações que colaboram tanto para o equilíbrio e o enriquecimento da relação trabalho-família, como para o fortalecimento e o desenvolvimento das famílias como unidades basilares da sociedade brasileira.

Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os efeitos organizacionais e familiares de um modelo de Responsabilidade Social Empresarial que integra em suas ações um programa de Responsabilidade Familiar Corporativa. Partindo de um estudo de caso único, foram identificados os efeitos relativos aos âmbitos familiar e empresarial e, para além dos objetivos, foram apresentadas algumas reflexões sobre os efeitos da RFC na sociedade.

Os estudos de caso podem ser utilizados para confirmar, contrapor ou complementar a literatura existente. Além disso, colaboram para a base de conhecimento, por meio de direcionamentos, junto às novas investigações relacionadas ao tema. Desta maneira, o modelo de Responsabilidade Familiar Corporativa aqui analisado, assim como seus efeitos, foram comparados ao modelo espanhol *Empresa Familiarmente Responsable* e com os resultados de outros estudos encontrados em bases científicas. Os resultados deste estudo apontam a confirmação de efeitos mapeados anteriormente e a complementação do modelo teórico em questão.

No que concerne à estrutura do modelo de responsabilidade social e familiar da unidade de análise, observou-se que essa perpassa os modelos encontrados na literatura em razão do investimento na área de educação familiar. Isso fica ainda mais evidente quando contrastado com os artigos selecionados por meio da RBS, apresentada no segundo capítulo, os quais demonstraram que, em sua maior parte, a responsabilidade familiar é aplicada nas empresas por meio do estabelecimento de políticas de benefícios e de apoio à família, bem como de ações voltadas à liderança das empresas em relação à conciliação.

Além da RBS, foi realizada uma revisão narrativa da literatura cujos resultados não demonstraram diferenças em relação à RBS no que tange à existência de evidências sobre

investimentos na área de educação familiar por parte das empresas privadas. Além disso, a educação familiar oferecida pelo grupo empresarial não é direcionada apenas para seus colaboradores e familiares, mas é aberta à comunidade, gratuitamente, evidenciando a visão ecossistêmica que sustenta os modelos de RSE e de RFC da unidade de análise.

Também recebe destaque a falta de resultados consolidados acerca dos impactos dessas ações nas empresas da unidade de análise, nas famílias e na comunidade. Dessa forma, recomenda-se um aprofundamento sobre os efeitos do programa e a construção de indicadores capazes de fazer essa verificação. Sugere-se como forma de medir os resultados das ações de responsabilidade familiar a aplicação do *International Index of Companies with Family Corporate Responsibility (IFREI)*. O índice possui três versões: versão 1.0 a qual permite mensurar o nível e maturidade das políticas; versão 1.5, a qual avalia os elementos “cultura” e “liderança”; e versão 2.0, a qual coleta a opinião dos colaboradores sobre as ações de RFC desenvolvidas pela empresa. Trata-se de três ferramentas de diagnóstico e monitoramento capazes de avaliar as políticas, a cultura e a liderança, elementos importantes para a implementação e manutenção do modelo. Além disso, os índices servem como parâmetro para estabelecer áreas de melhoria contínua (CACHUTT; ORTIZ 2013).

Isto posto, por ser um tema relativamente novo, sugere-se como estudos futuros a complementação do modelo teórico *Empresa Familiarmente Responsável* no que tange à educação familiar, visto que nesse modelo não é explicado como esta pode ser colocada em prática. Além disso, é patente a necessidade do desenvolvimento de indicadores ou formas estruturadas de se mensurar os resultados da RFC no Brasil, considerando que o *IFREI* foi criado em contextos diferentes, em países diferentes. Além desses, abarca-se como limitações da pesquisa, a dificuldade de acesso às informações de uma amostra maior de colaboradores, e de coletar dados de cidadãos que não possuem vínculos com a empresa para analisar os efeitos dessa cultura segundo a visão da comunidade.

Ademais, a presente pesquisa reforça a ideia do desenvolvimento familiar, pois, na sociedade atual, o foco das pessoas, em sua maioria, está concentrado no desenvolvimento da área profissional. Também, é necessário que as empresas adotem ao menos uma postura que permita a conciliação trabalho-família com vistas a que a vida familiar dos colaboradores não seja prejudicada com o excesso da carga horária de trabalho, muitas vezes, imposta ou sugerida como requisito para o crescimento profissional no interior de uma organização.

Ao abarcar a integração família, empresa e sociedade, foi sugerida a atuação e os incentivos do Estado para tais práticas, por meio da criação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento da família, incentivando, assim, a educação familiar, bem como políticas

públicas eficazes nas áreas da saúde, educação, moradia, combate à pobreza etc. No Brasil, iniciativas já estão sendo colocadas em prática por meio do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, contudo, ainda de forma limitada e com pouca abrangência, segundo dados disponibilizados no *website* do ministério.

Por fim, conclui-se que o trabalho, a família e a vida pessoal são dimensões complementares, fundamentais e inseparáveis. Ações que harmonizem e contribuam para o desenvolvimento mútuo dessas dimensões tornam-se cada vez mais relevantes para as empresas e para seus colaboradores, dado que tem o potencial de tornar o trabalho mais humanizado e satisfatório e, por outro lado, podem contribuir para o alcance de melhores resultados para a organização. Além disso, há a contribuição expressiva na formação de sociedades orientadas para as pessoas, oferecendo oportunidades justas para cada uma delas, contribuindo, assim, para a sustentabilidade dos sistemas sociais e econômicos (CHINCHILLA, 2007; FEIJÓ *et al.*, 2017).

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.; FILGUEIRAS, V. Plataformas digitais, uberização do trabalho e regulação no capitalismo contemporâneo. **Contracampo**, Niterói, v. 39, n. 1, p. 27-43, abr./jul. 2020.

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

BALDO, M. D. Corporate social responsibility, human resource management and Corporate Family Responsibility: When a Company is “the best place to work”: Elica Group, the hi-life Company. **Economic Research – Ekonomska istraživanja**, n. 1, p. 201-224, maio/jun. 2013. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/196580>. Acesso em: 20 set. 2021.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARHAM, E. J.; VANALLI, A. C. G. Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 47-60, 2012.

BERNARDO, C. H. C.; BERNARDO, R. Os caminhos da responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade produtiva nas organizações. *In*: Luiz Fernando Soares Zuin; Timóteo Ramos Queiroz. (Org.). **Agronegócios: Gestão, Inovação e Sustentabilidade - 2ª ed.** São Paulo: Saraiva, 2019, v. 1, p. 365-376.

BÍBLIA. **Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Editora Vida, 1999.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2017.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 55. ed. Brasília: Edições Câmara, 2019. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88_EC105_livro.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 175, de 14 de maio de 2013.** Dispõe sobre a habilitação, celebração de casamento civil, ou de conversão de união estável em casamento, entre pessoas do mesmo sexo. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_175_14052013_16052013105518.pdf. Acesso em: 01 maio 2021.

CACHUTT, C.; ORTIZ, F. Empresas familiarmente responsables: caso empresas venezolanas y su contraste con Latinoamérica. **Ingeniería Industrial: actualidad y nuevas tendencias**, Venezuela, v. 3, n. 10, p. 39-46, ene./jun, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215028421005>. Acesso em: 15 out. 2020.

CAJAZEIRA, J.; BARBIERI, J. ISO 26000 – a quem interessa a norma internacional de responsabilidade social? *In*: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, IX, FGV-EAESP, 2006, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SIMPOI, 2006.

CANIÇO, H. BAIARRADA, P.; RODRÍGUEZ, E.; CARVALHO, A.. **Novos tipos de família: plano de cuidados**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2010.

CARIOCA, M. F.; SOARES, R. F.; GONÇALES, F. **Empresa Familiarmente Responsáveis: boas práticas**. 2010. Disponível em: [http://Www.Deloitte.Com/Assets/Dcomportugal/Local%20assets/Documents/Pt\(Pt\)_Pressrelease_Emaisfr_20101207.Pdf](http://Www.Deloitte.Com/Assets/Dcomportugal/Local%20assets/Documents/Pt(Pt)_Pressrelease_Emaisfr_20101207.Pdf). Acesso em: 15 out. 2020.

CARROLL, A. B. **A history of corporate social responsibility: concepts and practices**. Londres: Oxford University Press, 2008. Disponível em: https://dl.bsu.by/pluginfile.php/66249/mod_resource/content/1/A_. Acesso em: 15 ago. 2021.

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

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CASPER, W. et al. Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 3, p. 640-652, 2011.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, p. 216-229, 2007.

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. **Social Responsibilities of Business Corporations**. New York: Charles Allen & Company, 1971. Disponível em: <http://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations>. Acesso em: 02 set. 2020.

CHINCHILLA, N. V. **Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad?** Madrid: Pearson Educación, 2007.

CHINCHILLA, N. V.; LEÓN, C.; CANELA, M. A.; ARIÑO, M. A.; QUIROGA, V.. **Análisis sectorial de las políticas de conciliación**: conclusiones del estudio IFREI 2006 basado em 360 empresas. Navarra: Centro Internacional Trabajo y Familia, 2006. Disponível em: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-41.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

CHINCHILLA, N.; MORAGAS, M. **Dueños de nuestro destino**: como conciliar la vida profesional, familiar y personal. Barcelona: Ariel, 2007.

COLICHI, R. M. B.; BOCCHI, S. C. M.; LIMA, S. A. M.; POPIM, R. C.. Interactions between quality of life at work and family: integrative review. **International Archives of Medicine**, v. 9, n. 358, p. 1-17, 2017.

CONDURÚ, M. T.; PEREIRA, J. A. R. **Elaboração de trabalhos acadêmicos**: normas, critérios e procedimentos. Belém: GPHS, 2010.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projeto. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO – CBGDP, VIII, 2011, Porto alegre. **Anais**. Porto Alegre: CBGDP, 2011. p. 1-12.

DUPRAT, C. **A empresa na comunidade**: um passo-a-passo para estimular sua participação social. São Paulo: Global, 2005.

FEIJÓ, Marianne Ramos *et al.* Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando famílias**, v. 21, n. 1, p. 105-119, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009. Acesso em: 01 jun. 2021.

FREEMAN, Christopher. Inovação e ciclos longos de desenvolvimento econômico. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 5-20, 1984. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/viewFile/336/565>. Acesso em: 30 jan. 2021.

FUNDACIÓN MÁSFAMILIA. **Memoria corporativa**. Madrid: Fundación Másfamilia, 2019. Disponível em: <https://www.masfamilia.org/wp-content/uploads/2019/10/Memoria-2018.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GOULART J, E. *et al.* Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando famílias**, [online], v. 17, n. 1, p. 110-122, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/135156>. Acesso em: 05 fev. 2021.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GREENHAUS, J. H.; COLLINS, M.; SHAW, J. D. The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 3, p. 510-531, 2003.

GUTIERREZ VARGAS, L. M.; MUNOZ RINCON, M.; VARGAS GONZALEZ, P. Corporate family responsibility, the perception of conflict and conciliation between work and family life: University of Antioquia case. **Revista Ciências Estratégicas**, v. 25, n. 38, p. 299-317, 2017.

HEMPHILL, T. A. Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model. **Business and Society Review**, v. 109, n. 3, p. 339-361, 2004.

HENDRIKS, A. M.; LEÓN, C.; CHINCHILLA, N. **Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica**. Barcelona: IESE Business School Universidad de Navarra, 2006. Disponível em: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-36.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2021.

JESSON, J.; MATHESON, L.; LACEY, F. M. **Doing your literature review: traditional and systematic techniques**. London: Sage, 2011.

JOHNSTON, A. Facing up to social cost: the real meaning of corporate social responsibility. **Griffith Law Review**, v. 20, n. 1, p. 221-244, 2011.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 2004, Curitiba, *Anais*. Curitiba: Anpad, 2004.

KUSCHEL, K. The work-family field: gaps and missing links as opportunities for future research. *Innovar*, v. 27, n. 66, p. 57-74, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00057.pdf>. Acesso em: 02 set. 2020.

LAS HERAS, M.; PALET, G.; RIERA, G. Sostenibilidad empresarial y felicidad personal: ¿complementariedad o contraposición? Madrid: IESE Business School, 2019. Disponível em: https://mireialasheras.com/wp-content/uploads/pdf/ST_0504_estudio_IFREI_1_5_Comunidad_de_Madrid_2018_CON_DOI_INCLUIDO.pdf. Acesso em: 02 nov. 2020.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Porto Alegre: Editora da UFMG, 1999.

LÓPEZ JIMÉNEZ, Lúbia. **Propuesta de modelo de empresa familiarmente responsable como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida y disminución de la rotación del personal en el área de enfermería en el Hospital Simón Bolívar**. 2018. Tese (Mestrado em Gestão Social Empresarial) – Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2018. Disponível em: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1494>. Acesso: 01 jun. 2021.

MANNARELLI FILHO, T.; DONADON, F. A. B.; PIGATTO, G. A. S.; QUEIRÓZ, T. R.; BAPTISTA, R. D. Responsabilidade social, sustentabilidade e inovação no setor sucroenergético brasileiro: tendências e perspectivas. *Research, society and development*, v. 10, p. 1-22, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/14317-Article-184729-1-10-20210412.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MARREWIJK, V. M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERLO, A. R. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: Reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Psicologia e Sociedade*, v. 19, n. 1, p. 61-68, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/d4BywgBQn9QkpbLQsXVGPcP/?lang=pt>. Acesso: 01 jun. 2021.

MORAES, N. R.; MORAES, D. R.; CIRQUEIRA, A. P. N.; GASQUE, N. L.; SILVA, K.M.S. Empresas, comunicação organizacional, marketing e responsabilidade social:

definições e convergências conceituais. *In*: SILVA, S.S.C.; MELO, G.P.; MORAES, N.R. (Org.). **O profissional de comunicação e jornalismo: desafios, vertentes e possibilidades.** Palmas – TO: Editora da Universidade Federal do Tocantins - EdUFT, v. 1, p. 78-108, 2020.

MORAES, N. R.; MARQUES, A. R. S.; HAMADA, C. S.; RUIZ, S. C. M. Responsabilidade Social Empresarial, dever ou ética? Conceitos, evolução e abordagens. **Aturá - Revista Pan-Amazônica de Comunicação**, v. 1, p. 235-257, 2017.

MOSTERT, K.; PEETERS, M.; ROST, I. Work-home interference and the relationship with job characteristics and well-being: a South African study among employees in the construction industry. **Stress and Health**, v. 27, n. 3, p. 238–251, 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

IBGE; BRASIL. Objetivo de Desenvolvimento sustentável. [s.n.], 2022. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=3>. Acesso em: 01 mar. 21.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Brasília: UNESCO, 1998. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139423>. Acesso em: 01 jun. 2021.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2001.

OSPINA, A. V. M. **Conciliación trabajo: familia en las empresas familiares**. Orientador: 2013. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em engenharia Industrial) Facultad de Ingeniería Universidad De La Sabana, Chia – Cundinamarca, 2013. Disponível em: <https://Intellectum.Unisabana.Edu.Co/Flexpaper/Handle/10818/6255/Meliksa%20alejandra%20v%20%28t%29final.Pdf?Sequence=3&Isallowed=Y>. Acesso em: 02 set. 2020.

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

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SAUTER-SACHS, S. **Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth**. Stanford: Stanford University Press, 2002.

QUINTERO VELÁSQUEZ, A. M. Contingencias de las estructuras familiares del milênio.

El Ágora USB, Medellín, v. 9, n. 2, p. 307-326, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4077/407748995001.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

RODRÍGUEZ, M. C. Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una Organización Familiarmente Responsable. **Ciências Administrativas**, v. 4, n. 8, dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2543/2638>. Acesso em: 02 set. 2020.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Weinheim: Wiley, 2009.

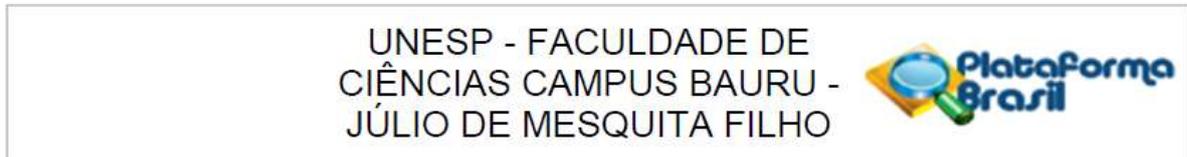
SIENRA, D. J. S.; OLIVA, M. A. La responsabilidad familiar corporativa frente al problema de la conciliación familia-trabajo. Tensiones entre el derecho al cuidado y la inversión en capital humano en la Argentina. **Cuadernos de Economía Crítica**, n. 7, p. 71-95, 2017. Disponível em: <http://sociedadeconomiacritica.org/ojs/index.php/cec/article/view/170/393>. Acesso em: 6 out. 2020.

SILVESTRE, A. L. **Análise de dados e estatística descritiva**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

VERGARA, M; TOWNSEND P.; SEPÚLVEDA, D. P. M. Influence of the elements of the EFR Model on entrepreneurs led by women: comparative analysis between family and non-family businesses. **Cuadernos Latinoamericanos de Administración**, v. 8, n. 14, p. 51-68, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634368005>. Acesso em: 02 set. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: RESPONSABILIDADE SOCIAL E FAMILIAR NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UM GRUPO EMPRESARIAL BRASILEIRO

Pesquisador: NATALIA DE LIMA GASQUE

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 52842821.8.0000.5398

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.181.031

Apresentação do Projeto:

Como informado pelo pesquisador responsável no Projeto de Pesquisa e Documento de Informações Básicas, gerado por meio dos dados fornecidos no ato do preenchimento da Plataforma Brasil: "Estudo observacional transversal. Unidade de análise: ██████████"

Sujeitos/amostras foram categorizados da seguinte maneira - Membro da família fundadora/1; membro do conselho administrativo/1; gestor da área de Responsabilidade Social/1; diretor do programa empresa familiarmente responsável/1; outros colaboradores e familiares participantes do programa/aproximadamente 100".

Objetivo da Pesquisa:

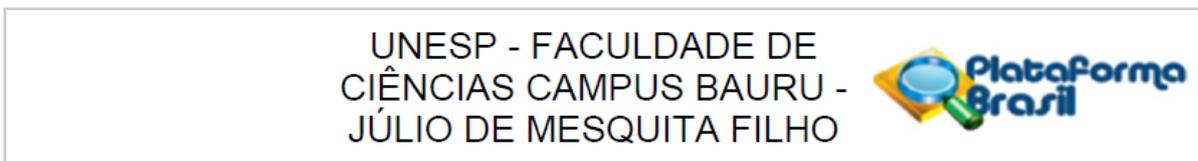
Como informado pelo pesquisador responsável no Projeto de Pesquisa e Documento de Informações Básicas, gerado por meio dos dados fornecidos no ato do preenchimento da Plataforma Brasil: "Compreender os efeitos organizacionais e sociofamiliares de um modelo de Responsabilidade Social Empresarial que integra em suas ações um programa de responsabilidade familiar corporativa".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Como informado pelo pesquisador responsável no Projeto de Pesquisa e Documento de Informações Básicas, gerado por meio dos dados fornecidos no ato do preenchimento da Plataforma Brasil: "Riscos: RISCO MÍNIMO: a participação nesta pesquisa não infringe as normas

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01			
Bairro: CENTRO	CEP: 17.033-360		
UF: SP	Município: BAURU		
Telefone: (14)3103-9400	Fax: (14)3103-9400	E-mail: cepesquisa.fc@unesp.br	

Página 01 de 04



Continuação do Parecer: 5.181.031

legais e éticas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade. A unidade de análise, assim como os sujeitos da pesquisa não terão suas identidades reveladas, a pesquisadora compromete-se em manter a confidencialidade dos dados. Os nomes serão omitidos por meio da pseudonimização de dados (exemplo: Empresa A, Funcionário X etc.) a serem criados, para preservar o sigilo da organização e dos sujeitos. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora e seu comitê de orientação terão conhecimento de sua identidade como participante da pesquisa e nos comprometemos a mantê-la em sigilo, por meio da pseudonimização de dados, informações e citações ao publicar os resultados desta pesquisa que venham a compor a dissertação e publicações a ela relacionadas. Benefícios: por meio desta pesquisa será possível compreender os efeitos organizacionais e sociofamiliares do modelo de responsabilidade social que inclui em suas ações a família dos colaboradores. Os resultados poderão contribuir para o campo organizacional e de gestão de pessoas, com possíveis

benefícios relacionados a produtividade e engajamento; para os colaboradores e familiares os benefícios relacionam-se a saúde e qualidade de vida. Além disso, poderão corroborar com a formulação de iniciativas públicas e privadas voltadas ao desenvolvimento familiar, social e empresarial e para a melhora da qualidade de vida desses trabalhadores e seus familiares. No âmbito acadêmico, pretende-se que a divulgação científica dos resultados contribua para o preenchimento das lacunas existentes na literatura sobre Responsabilidade Familiar Corporativa. O pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior”.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se mostra relevante social e cientificamente, além de apresentada por meio do projeto de forma coerente em relação aos aspectos éticos, ou seja, em conformidade com as resoluções vigentes, a saber: 466/12 e 510/16, do CNS.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Adequado e respeitando as orientações das resoluções vigentes do CNS.

Recomendações:

Nenhuma.

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01			
Bairro: CENTRO		CEP: 17.033-360	
UF: SP	Município: BAURU		
Telefone: (14)3103-9400	Fax: (14)3103-9400	E-mail: cepesquisa.fc@unesp.br	

Página 02 de 04

UNESP - FACULDADE DE
CIÊNCIAS CAMPUS BAURU -
JÚLIO DE MESQUITA FILHO



Continuação do Parecer: 5.181.031

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Projeto considerado “aprovado” por estar em conformidade com os parâmetros legais, metodológicos e éticos analisados pelo colegiado deste CEP - Comitê de Ética em Pesquisa.

Lembramos que é dever do pesquisador responsável, ao término da pesquisa e conforme o cronograma informado à Plataforma Brasil, apresentar o relatório final da mesma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1834160.pdf	25/11/2021 19:11:58		Aceito
Outros	Cartadeautorizaçãodaempresa.pdf	25/11/2021 19:10:48	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	cartajustificativa.pdf	25/11/2021 19:09:50	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoV2.pdf	25/11/2021 19:02:42	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleV2.pdf	25/11/2021 19:02:25	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto_V2.pdf	25/11/2021 19:00:32	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	Questionario_familiares.docx	07/10/2021 15:29:42	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	Questionario_colaboradores.docx	07/10/2021 15:29:17	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	Roteiroentrevista4.docx	07/10/2021 15:28:20	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	Roteiroentrevista3.docx	07/10/2021 15:27:58	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	Roteiroentrevista2.docx	07/10/2021 15:27:40	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito
Outros	Roteiroentrevista1.docx	07/10/2021 15:27:23	NATALIA DE LIMA GASQUE	Aceito

Endereço: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, nº 14-01

Bairro: CENTRO

CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

Telefone: (14)3103-9400

Fax: (14)3103-9400

E-mail: cepsquisa.fc@unesp.br

UNESP - FACULDADE DE
CIÊNCIAS CAMPUS BAURU -
JÚLIO DE MESQUITA FILHO



Continuação do Parecer: 5.181.031

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BAURU, 21 de Dezembro de 2021

Assinado por:

**Mário Lázaro Camargo
(Coordenador(a))**

ANEXO A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Respondente 01 – Membro da família fundadora

Entrevistadora: Natália de Lima Gasque

Entrevistado:

Questões:

- 1) Por que o Grupo investe em RSE?
- 2) Em qual geração os trabalhos sociais, o investimento social, se intensificaram?
- 3) Por que o Grupo investe nas famílias de seus funcionários e colaboradores?
- 4) O que é o programa Empresa Familiarmente Responsável?
- 5) Quais os objetivos do programa Empresa Familiarmente Responsável? O que ele pretende promover?
- 6) Existem medidas de impacto do programa? Vocês conseguem verificar os efeitos do programa de forma estruturada?
- 7) Teve um idealizador desse programa a pessoa responsável por puxar isso?

Respondente 02 – Membro do Conselho Administrativo e da terceira geração

Entrevistadora: Natália de Lima Gasque

Entrevistado:

Questões:

- 1) Qual é a visão estratégica do Grupo em relação à responsabilidade social das empresas?
- 2) Qual a visão estratégica do Grupo em relação a área da família?
- 3) Por que o Grupo investe nas famílias dos colaboradores? Como ela beneficia a própria empresa e as famílias atendidas?

Respondente 03 – Gestor de RSE

Entrevistadora: Natália de Lima Gasque

Entrevistado:

Questões:

- 1) Como é estruturada a área de Responsabilidade Social Empresarial do Grupo?
- 2) Quais são os projetos e ações sociais desenvolvidos pelo Grupo dentro da área de Responsabilidade Social?
- 3) No Grupo existe um modelo de gestão de Responsabilidade Social Empresarial?
- 4) Quais são os projetos e as ações direcionados para as famílias dos colaboradores?
- 5) O que é o programa Empresa Familiarmente Responsável e como ele está estruturado na área de Responsabilidade Social?
- 6) Existe um modelo de gestão de Responsabilidade Familiar Corporativa?
- 7) Quais os objetivos do programa Empresa Familiarmente Responsável da Jacto?
- 8) Quais os efeitos do programa Empresa Familiarmente Responsável na vida dos colaboradores, familiares e empresa?

Respondente 04 – Diretor do Instituto de Desenvolvimento Familiar

Entrevistadora: Natália de Lima Gasque

Entrevistado:

Questões

- 1) Qual é a estrutura do IDF?
- 2) Qual a missão, a visão e os valores do IDF?
- 3) Quantas pessoas e/ou famílias foram atendidas pelo IDF?
- 4) O que é o programa Empresa Familiarmente Responsável, mantido pelo grupo?
- 5) Quais os objetivos do programa Empresa Familiarmente Responsável?
- 6) Quais os efeitos do programa Empresa Familiarmente Responsável na vida dos colaboradores, familiares e empresa?

Respondentes 05 e 06 – Colaboradores

Entrevistadora: Natália de Lima Gasque

Entrevistado:

Questões:

- 1) Vocês gostam de trabalhar no grupo?
- 2) Qual a opinião de vocês sobre os valores do grupo?
- 3) O que vocês acham do clima organizacional da unidade que trabalham?
- 4) O grupo incentiva uma cultura de responsabilidade em relação ao desenvolvimento profissional, pessoal e familiar dos colaboradores?
- 5) Vocês conseguem conciliar trabalho e família sem que nenhuma área seja afetada negativamente?
- 6) A sua liderança apoia a conciliação trabalho-família?
- 7) Qual a opinião de vocês sobre o programa empresa familiarmente responsável?
- 8) Relate sobre a participação de vocês no programa e os efeitos que ele trouxe? Houve mudanças após a participação? O que mudou?