



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

TALITA LISBOA GERTRUDES

AS PRÁTICAS INTERNAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

FORTALEZA

2012

TALITA LISBOA GERTRUDES

AS PRÁTICAS INTERNAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof^ª. Ms. Suzete Suzana Rocha
Pitombeira

FORTALEZA

2012

TALITA LISBOA GERTRUDES

AS PRÁTICAS INTERNAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ms. Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Ms. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais.

A minha família.

Aos amigos e professores.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade, pela vida e inspiração.

Aos meus pais, Luiz e Margarida pelo esforço, exemplo e por sempre acreditarem no sucesso dos seus filhos.

A minha família, pelo apoio e incentivo sempre.

A professora Suzete pela orientação, o apoio e o conhecimento para realização desta monografia.

A todos os professores que colaboraram durante toda a vida acadêmica.

Aos amigos que estiveram ao meu lado durante essa caminhada. A todos os colegas da Caixa Econômica.

E a todos que de alguma forma fizeram parte ou contribuíram para essa etapa da minha vida.

“Haja hoje para tanto ontem”.

Paulo Leminski

RESUMO

O presente trabalho objetivou investigar a percepção dos empregados em relação às ações de responsabilidade social empresarial em uma instituição do setor financeiro com seu público interno. O estudo de caso foi realizado em uma Gerência de Filial da Caixa Econômica Federal em Fortaleza, Estado do Ceará. Fundamenta-se teoricamente o conceito, principais aspectos e evolução histórica da responsabilidade social empresarial. Aborda o relacionamento da organização com seus *stakeholders*. Identifica os principais indicadores de responsabilidade social com o público interno. No estudo de caso realizou-se um levantamento das ações internas de responsabilidade social desenvolvidas pela Caixa Econômica, e aplicou-se um questionário aos participantes baseado nos indicadores do Instituto ETHOS e na avaliação de responsabilidade social interna dos autores Melo Neto e Fróes (2004). O levantamento e o questionário enfocam cinco indicadores de responsabilidade social interna identificados na revisão de literatura, são eles: relação com sindicatos; gestão participativa; política de remuneração, benefício e carreira; compromisso com treinamento, desenvolvimento e empregabilidade; e cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. Os resultados da pesquisa demonstram que os colaboradores percebem a atuação socialmente responsável da empresa com seus colaboradores.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial; Público Interno.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the perception of employees about the actions of corporate social responsibility in an institution's financial sector with its internal public. The case study was conducted in a Management Subsidiary of the Caixa Economica Federal in Fortaleza, Ceará State. It is based on the theoretical concept, main aspects and historical development of corporate social responsibility. Discusses the relationship of the organization with its stakeholders. Identify the main indicators of social responsibility with the employees. In the case study was conducted a survey of the internal actions of social responsibility developed by the Caixa Economica Federal, and applied a questionnaire to the participants based on indicators of the Ethos Institute and the assessment of internal social responsibility of the authors Melo Neto and Froes (2004) . The survey and the questionnaire focused on five indicators of internal social responsibility identified in the literature review, they are: relationship with unions; participatory management; remuneration policy, benefits and career; commitment to training, development and employability, and health care, safety and conditions. The survey results show that employees perceive the socially responsible company with its internal public.

Keywords: Corporate social responsibility; Internal public.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Principais <i>stakeholders</i> de uma organização	22
Quadro 2 – Histórico dos principais eventos sobre responsabilidade social no Brasil ..	25
Figura 1 – Responsabilidade social para quem?	20
Figura 2 – Horas de Treinamento por Cargo	57
Figura 3 – Empregados com Graduação – Recursos próprios ou incentivada	57
Figura 4 – Empregados com Pós-Graduação – Recursos próprios ou incentivada	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade	59
Gráfico 2 – Gênero	59
Gráfico 3 – Escolaridade	60
Gráfico 4 – Tempo do funcionário na instituição	60
Gráfico 5 – Liberdade de associação sindical.....	61
Gráfico 6 – Reunião com empregados e representantes	61
Gráfico 7 – Disponibilização de informações da gestão	62
Gráfico 8 – Participação dos funcionários em Comitês de gestão e/ou decisões estratégicas.....	62
Gráfico 9 – Existência de Plano de Cargos, Carreira e Salários.....	63
Gráfico 10 – Existência de prêmios de produtividade e PLR.....	63
Gráfico 11 – Extensão de prêmios de produtividade e PLR.....	64
Gráfico 12 – Valorização de competências por meio da remuneração e desenvolvimento profissional	64
Gráfico 13 – Oportunidades de crescimento e profissional no local de trabalho	65
Gráfico 14 – Investimento em treinamento, desenvolvimento e capacitação	65
Gráfico 15 – Investimento em aprendizagem contínua e educação corporativa	66
Gráfico 16 – Oferta de bolsas de estudo ou similares	66
Gráfico 17 – Cumprimento da legislação em saúde, segurança e condições de trabalho	67
Gráfico 18 – Desenvolvimento de programas em saúde, segurança e condições de trabalho	67
Gráfico 19 – Desenvolvimento de melhorias na qualidade de vida dos empregados e familiares	68
Gráfico 20 – Satisfação com as condições de trabalho.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	15
2.1	Conceituando Responsabilidade Social	15
2.2	Abordagem histórica da evolução da responsabilidade social	17
2.3	Responsabilidade social e sua relação com os <i>stakeholders</i>	20
2.4	A responsabilidade social das empresas no contexto brasileiro	24
3	A DIMENSÃO INTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	27
3.1	INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: PÚBLICO INTERNO	33
3.1.1	Sindicatos e Negociação Coletiva	37
3.1.2	Gestão Participativa	39
3.1.3	Remuneração, Salário e Benefícios	40
3.1.4	Plano de Cargos e Carreiras	43
3.1.5	Treinamento, Desenvolvimento e Empregabilidade	45
3.1.6	Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	47
4	ESTUDO DE CASO	50
4.1	Metodologia da pesquisa	50
4.2	Aspectos gerais da empresa	51
4.2.1	Missão	52
4.2.2	Valores	52
4.2.3	Visão de Futuro	52
4.2.4	Desafios Estratégicos	53
4.2.5	Perfil do Empreendimento	53
4.3	Ações internas de responsabilidade social da Caixa	54
4.3.1	Relacionamento com entidades sindicais	54
4.3.2	Mecanismos de participação dos empregados	55
4.3.3	Remuneração, Benefícios e Carreira	55
4.3.4	Treinamento, Desenvolvimento profissional e Empregabilidade	57
4.3.5	Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	58
4.4	Apresentação da pesquisa	58
4.4.1	Relações com sindicatos e negociação coletiva	61
4.4.2	Gestão Participativa	62

4.4.3	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	63
4.4.4	Compromisso com Treinamento, Desenvolvimento profissional e Empregabilidade	64
4.4.5	Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de trabalho	66
4.5	Análise dos Resultados	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICES	77

INTRODUÇÃO

A responsabilidade social no âmbito organizacional é recente. Apesar de ser um termo ainda em construção, suas discussões evoluíram ao longo do tempo e hoje é considerado assunto imprescindível no universo corporativo. O papel das empresas sofreu modificações diante de novas demandas, elevada desigualdade social, econômicas e culturais, uma maior conscientização da sociedade, e conseqüentemente uma maior pressão dos públicos a qual as empresas se relacionam, trazendo à tona a responsabilidade social empresarial.

O Estado não é mais o único a ser visto como agente responsável pela sociedade. As organizações assimilaram isso e começaram adotar uma postura de compromisso com o desenvolvimento sustentável. Com isso expandem a sua atuação na comunidade local e na sociedade em geral adotando compromisso com esses setores, ocupando espaço que antes era assumido pelo Estado.

Essa é a nova forma de conduzir os negócios. As empresas passam a atuar mais diretamente na dimensão social, relacionando-se de forma ética e transparente com seus públicos de interesse, os *stakeholders* – acionistas, funcionários, comunidades, governo, sociedade, fornecedores, meio-ambiente e consumidores. A participação mais efetiva das empresas no desenvolvimento social exige uma estrutura organizacional bem equiparada, metas e planejamento estratégico bem definido e um bom relacionamento com os públicos os quais se relaciona (*stakeholders*), e dentre esses públicos encontramos os colaboradores. Para empresas bem sucedidas é de fundamental importância o envolvimento e comprometimento organizacional de seus colaboradores.

As organizações não atuam isoladamente, portanto devem considerar seus colaboradores parceiros da organização. E como parceiros, as organizações não devem se limitar a respeitar os direitos básicos consolidados pela legislação trabalhista, e diretrizes baseadas nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Elas devem ir além e investir no desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados, incentivar a participação desses nos projetos e ações da empresa e desenvolver melhorias nas condições de trabalho e qualidade de vida.

Muitos estudos de responsabilidade social foram realizados para analisar os impactos das organizações na comunidade, no meio ambiente e com os consumidores. Porém poucos estudos tinham como enfoque principal os efeitos sobre os colaboradores. Diversas empresas se definem como empresas cidadãs, que adotam ações de responsabilidade social

com seu público interno. Porém, na prática será que os empregados consideram a empresa a qual trabalham socialmente responsáveis com o seu público interno? E como esses percebem as ações de responsabilidade social interna que são desenvolvidas pela empresa na qual trabalham? Perante essa visão que o problema central deste estudo se desenvolve: como as práticas internas de responsabilidade social empresarial desenvolvida pela empresa são percebidas por seus empregados.

A pesquisa objetivou investigar a percepção dos empregados em relação às ações de responsabilidade social empresarial em uma instituição do setor financeiro com seu público interno.

Para atender esse objetivo procurou-se:

- a) compreender o conceito e evolução de responsabilidade social;
- b) analisar a importância das práticas de responsabilidade social interna;
- c) identificar as principais ações internas de responsabilidade social;
- d) identificar a percepção dos colaboradores da instituição com relação às práticas internas de responsabilidade social.

Para isso o estudo está baseado em cinco indicadores de responsabilidade social com o público interno do Instituto ETHOS (2011). São eles: relação com os sindicatos e a negociação coletiva; gestão participativa; política de remuneração, benefícios e carreira; cuidados com saúde e segurança do trabalho; e compromisso com treinamento e desenvolvimento profissional e empregabilidade.

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. O segundo capítulo compreende a responsabilidade social empresarial, partindo do seu conceito, sua evolução histórica e atual contexto, e a sua relação com os diferentes públicos e abordagem atual do tema no cenário brasileiro.

O terceiro capítulo aborda a dimensão interna da responsabilidade social. Importância, vantagens e benefícios dos colaboradores, com enfoque nos empregados, para o desenvolvimento e sucesso organizacional. Identifica as principais variáveis para a relação socialmente responsável com seus empregados.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, a metodologia, os instrumentos de pesquisa, os dados da empresa onde o estudo foi realizado juntamente com o levantamento das práticas internas de responsabilidade social na empresa, e a apresentação e análise dos resultados.

O quinto capítulo é composto pelas considerações finais.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O conceito de Responsabilidade Social vem se modificando a partir das transformações que ocorreram desde os seus primórdios até a atualidade. Para Ribeiro (2008, p. 22), “muito mais do que filantropia, ações sociais e marketing institucional o conceito de Responsabilidade Social tem como foco a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com todos os agentes que interagem direta ou indiretamente”.

Nesse sentido a organização deve agir de forma moral e altruísta, além de cumprir os deveres estabelecidos em leis. Práticas de melhorias a sociedade, proteção ao meio ambiente e direito aos consumidores, de forma ética, transparente e responsável trazem benefícios em curto prazo como uma boa imagem da organização, e longo prazo como o desenvolvimento e qualidade de vida do ambiente na qual a empresa atua.

Reis e Medeiros (2007) afirmam que é fundamental a organização implantar no seu plano de negócio políticas em que seus produtos e serviços possam impactar positivamente nos agentes na qual a empresa se relaciona.

Diante disso é crucial que a organização tenha uma postura baseada em princípios éticos de forma transparente aos consumidores e governo, contribuir com a sociedade ao combater os problemas sociais, e ser sustentável ao utilizar os recursos naturais.

2.1 Conceituando Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social Empresarial está fundamentada na ética e nos valores morais. É imprescindível a abordagem desses componentes para se conceituar a responsabilidade social. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios (ASHLEY, 2005).

De acordo com Ashley (2005, p.5, grifo da autora), autora referência no assunto:

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais as empresas se relacionam consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Os valores morais são as crenças pessoais sobre o comportamento correto ou incorreto diante das relações entre indivíduos (ASHLEY, 2005), juntamente com a ética

constituem papel importante nos padrões de comportamento das organizações e suas relações com seus diversos públicos.

Em meio a mudanças ocorridas em uma economia global cada vez mais exigente às pressões econômicas e sociais em um mundo mais interligado, as empresas sentem a necessidade da existência de regras de comportamento. Pautada nesse contexto que a Responsabilidade Social Empresarial se apresenta como uma nova forma das organizações fazerem seus negócios (ASHLEY, 2005).

Os estudos em responsabilidade social são vastos, alguns autores consideram como ações de voluntariado e filantropia, outros como uma obrigação das empresas, como desenvolvimento social e qualidade de vida, marketing social, ou apenas estratégia empresarial. Diante de tantos conceitos a Responsabilidade Social é considerada atualmente um termo em construção.

A visão clássica de Friedman (1985) questiona a existência da responsabilidade social, afirmando ser uma doutrina subversiva. O autor traz como principal responsabilidade de uma empresa assegurar os objetivos dos acionistas (*shareholders*), maximizando os lucros da organização. Ao não agir dessa forma a empresa estaria fugindo de sua especialidade. Sendo o governo, o principal veículo para tratar de questões sociais.

Bowen (1953 *apud* ASHLEY, 2002, p. 6) um dos precursores da discussão de responsabilidade social define o tema de uma forma mais abrangente como “a obrigação do homem de negócios a adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.

Nichels e Wood (1999 *apud* REIS; MEDEIROS, 2007, p. 11) definem responsabilidade social como “a ideia de que uma organização deveria olhar além de seus interesses e dar uma contribuição para a sociedade”, esta é uma definição de caráter altruísta, mas baseada em questões mercadológicas, na qual busca aplicar investimentos na melhoria da imagem da empresa em longo prazo, mesmo que no momento esses investimentos tragam custos à empresa.

Na literatura jurídica, autores afirmam que a doutrina da responsabilidade social está baseada no princípio de que como as organizações são entidades sociais, instituídas com a autorização da sociedade, usufruindo de seus recursos, a sociedade teria a sua qualidade de vida afetada pela atuação dessas empresas. Nessa mesma concepção Tenório (2006, p. 23) afirma que “as companhias têm impacto e interferem na sociedade ao desenvolverem suas atividades”.

Logo as empresas teriam a obrigação de assumir a sociedade, “mesmo que não previsto legalmente, faz-se necessário em face às consequências sociais que podem advir”. (REIS; MEDEIROS, 2007, p. 11).

Para Reis e Medeiros (2007, p. 14), responsabilidade social das empresas é:

[...] um comportamento de organização que, sendo responsável, toma decisões orientadas por uma conduta ética, porque tem consciência de que seus atos não poderão gerar consequências sociais negativas, seja a um dos *stakeholders*, seja à sociedade em geral.

De acordo com informações do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2011) disponibilizadas em seu site, o Ethos que é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) com a missão de ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, considera a Responsabilidade Social como:

Uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2011)

Ashley (2002, p.6) e sua definição para responsabilidade social:

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

Logo, responsabilidade social empresarial é o modelo de gestão na qual as organizações por meio de suas atitudes, comportamentos e conduta ética com todos os públicos os quais se relaciona, promove o desenvolvimento nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

2.2 Abordagem histórica da evolução da responsabilidade social

As discussões sobre responsabilidade dos executivos das empresas perante a sociedade remota ao século XVI. E até o final do século XIX era vista como uma doutrina. O poder das empresas era controlado pelo poder público (Estado e Monarquia) e pela população, em contrapartida as empresas tinham compromissos com projetos de âmbito social (REIS; MEDEIROS, 2007).

Já no século XX a questão da Responsabilidade Social veio a público com o caso *Dodge versus Ford*, em 1919 nos Estados Unidos. O presidente e acionista majoritário da empresa Henry Ford, em 1916, comunicou aos demais acionistas John e Horace Dodge que os lucros da companhia seriam revertidos para fins de expansão da empresa e diminuição nos preços dos automóveis, contrariando assim os interesses econômicos dos acionistas (ASHLEY, 2005).

A Suprema Corte de Michigan negou o pedido de Ford, com a alegação de que os dividendos da corporação são para benefícios dos acionistas, favorecendo os Dodges, em detrimento dos objetivos sociais propostos.

Diante disso, a noção de que as empresas deveriam responder apenas aos interesses de seus acionistas, foi alvo de críticas, principalmente após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. As Cortes norte-americanas começaram a tomar decisões a favor de ações filantrópicas das empresas. Como ocorreu também no caso *A. Smith Manufacturing Company versus Barlow* retomando o debate público sobre Responsabilidade Social Corporativa (KARKOTLI, 2006).

A decisão da Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável a doações de recursos a Universidade de Princeton. Diferentemente do caso *Dodge versus Ford* no qual o enfoque econômico foi favorecido, nesse caso os interesses da sociedade foram prevalecidos contrariando interesses de um grupo de acionistas (KARKOTLI, 2006).

Depois deste episódio estabeleceu-se em lei que as organizações poderiam buscar o desenvolvimento social através da filantropia corporativa. Consequentemente muitos defensores da responsabilidade social começaram a discutir a legitimidade de outras ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas além da filantropia corporativa. Esses fatos marcaram a época, em que a função puramente econômica das empresas começou a ser questionada (ASHLEY, 2005).

Tenório (2006) divide a abordagem da responsabilidade social empresarial em dois momentos. O primeiro período é identificado pelo autor entre o início do século XX até a década de 1950. Nesse período predominava o liberalismo econômico de Adam Smith, caracterizado como visão clássica a respeito da responsabilidade social, no qual o Estado não interferia na economia, e este seria responsável pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e pela proteção da propriedade. Já o papel das empresas era buscar maximizar os lucros, a geração de emprego e o pagamento de impostos. Como foi visto anteriormente essa visão também foi defendida posteriormente por Milton Friedman.

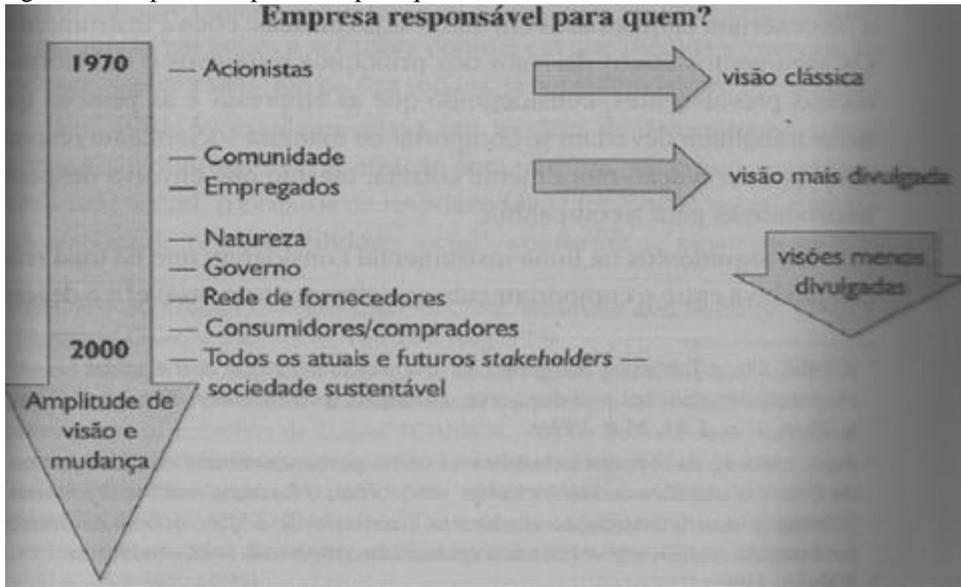
Depois desse primeiro momento verificou-se que mesmo o liberalismo econômico contribuindo para o crescimento econômico, a industrialização ocasionava degradação da qualidade de vida, intensificando os problemas ambientais e a precariedade das relações de trabalho. Isso contribuiu para um maior controle social perante a atividade empresarial. A sociedade começou a se mobilizar, pressionando o governo e empresas a solucionarem os problemas.

O segundo período é o da pós-industrialização, da década de 1950 até os dias atuais. Apesar de que Tenório (2006) considera que somente a partir da década de 1970 que os estudos de responsabilidade social empresarial se destacaram. Esse período foi marcado pelo pensamento keynesiano, que defendia a intervenção do Estado na economia, diferentemente do que defendia Adam Smith.

O desenvolvimento da sociedade pós-industrial contribuía para questionamentos sobre os reais objetivos das empresas e o papel delas na nova sociedade, esse acontecimento foi crucial para ampliação do conceito de responsabilidade social empresarial. Nessa nova concepção a atividade empresarial influenciava ou impactava em diversos agentes sociais, demonstrando que a orientação do negócio visando atender apenas os interesses dos acionistas tornava-se insuficiente (TENÓRIO, 2006).

Esses dois períodos ainda de acordo com Tenório (2006) são caracterizados pela transição da sociedade industrial que buscava o sucesso econômico, e a sociedade pós-industrial que buscava o aumento da qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio-ambiente, e a valorização das ações sociais por parte das empresas e dos indivíduos. Observa-se na figura 1, a evolução da rede de agentes sociais com quais as organizações influenciavam ou impactavam.

Figura 1 – Empresa responsável para quem?



Fonte: Ashley (2005, p. 47).

Nos últimos anos as discussões relacionadas a termos éticos, morais e culturais predominam sobre o movimento da responsabilidade social empresarial. A responsabilidade social cada vez mais se consolida dentro das empresas. Tornam-se constantes as reuniões, fóruns, conferências, pactos e acordos a respeito do tema no Brasil e no mundo. Como exemplos têm a publicação do Protocolo de Kyoto em 1997; o surgimento do Pacto Global com o objetivo de desenvolver a prática da responsabilidade social, buscando uma economia global mais sustentável e inclusiva; a fundação do Instituto Ethos em 1998; e a realização das conferências internacionais Rio + 10, Rio 92 e a Rio + 20, esta última realizada este ano no Brasil.

2.3 Responsabilidade social e sua relação com os *stakeholders*

No século XX as organizações sofreram grandes modificações, muito dessas devido a mudanças ocorridas na sociedade, nos aspectos econômicos, sociais, financeiros, ambientais e tecnológicos, comprovando assim uma preocupação não só com os aspectos econômico-financeiros da visão neoclássica de Friedman, aliás, visão esta que se encontrava insuficiente (KARKOTLI, 2006).

Essas mudanças ocasionaram uma nova postura dos consumidores que passaram a ser bem mais exigentes com a qualidade e preço dos produtos, assim como os fornecedores, que buscavam informações a respeito de ações das empresas principalmente na comunidade e

no meio ambiente. Esses fatores fizeram com que se estabelecesse uma grande quantidade de grupos e indivíduos na rede de interesses das organizações (KARKOTLI, 2006).

Para Dias (2012, p.63) com “o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, mudam os indivíduos, suas necessidades, expectativas, provocando mudanças radicais de muitos dos pressupostos organizacionais e institucionais anteriores”. Assim, as corporações sentem-se pressionadas a adotarem um comportamento mais ético e social. Como nos anos 1980, onde as empresas deveriam fornecer informações sobre o impacto de suas atividades no meio ambiente e que elas deveriam se adequar a nova legislação ambiental vigente (KARKOTLI, 2006).

Diante desse cenário surge a teoria dos *stakeholders*, o tema se desenvolve principalmente nos anos 1990, propondo uma visão da empresa muito mais complexa, desenvolvida em ambientes internos e externos também bastante complexos, no qual atribuía à direção a obrigação de administrar em função das necessidades, expectativas, e interesses de todos os grupos afetados por sua atividade. Considerando-se uma nova perspectiva estratégica, estabelecida por uma relação de equilíbrio e respeito entre todas as partes interessadas convergentes na empresa (DIAS, 2012).

Para Dias (2012, p.63):

Cresce a incerteza em todos os níveis das decisões empresariais, o efeito dessas mudanças nas empresas é a perda progressiva de controle de muitas das forças que determinam seu êxito ou fracasso. E a constatação que as corporações modernas são influenciadas por um número crescente de forças e fatores que, em muitos casos, estão fora de seu controle tem favorecido as visões e conceitos de gestão que permitem arbitrar e conciliar esse novo universo de pressões e interesses. Uma das novas respostas é a proposta do enfoque dos *stakeholders*.

De acordo com Reis e Medeiros (2007) a visão de Milton Friedman defendia que a missão das empresas era gerar lucro, e ao fazer isso a empresa daria sua contribuição máxima para a sociedade, ou seja, uma empresa socialmente responsável é aquela que responde aos investimentos dos acionistas e proprietários quanto a um retorno econômico-financeiro favorável. Porém as organizações socialmente responsáveis levam em conta os efeitos de suas ações com todas as partes interessadas, podendo essas também receber benefícios.

O termo *stakeholder* surge em uma das primeiras vezes em um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford em 1963. O termo inglês significava a necessidade de atuar com responsabilidade com toda pessoa ou grupo que “participa do jogo”. O documento

descrevia os participantes como “esses grupos sem cujo apoio uma organização deixaria de existir” (DIAS, 2012).

Pode-se identificar também a preocupação com o termo à *General Electric Company*, que durante a Grande Depressão em 1930, identificou quatro *stakeholders*: os clientes, os empregados, a comunidade e os acionistas. O termo também foi denominado na obra de Edward Freeman intitulada *Strategic Management: a Stakeholder Approach* em 1984 (KARKOTLI, 2006).

O termo *stakeholders* se impôs principalmente no âmbito dos estudos econômicos e administrativos, para designar todas as pessoas, grupos ou organizações que mantêm uma relação direta ou indireta com a empresa, quer estejam dentro ou fora da empresa, que podem afetar ou serem afetados pelas atividades da empresa, positiva ou negativamente. As empresas com suas atividades geram impactos diretos ou indiretos, que afetam os diversos *stakeholders*, os quais são necessários identificar e analisar, para minimizar os impactos negativos e otimizar os impactos positivos (DIAS, 2012, p. 61).

Freeman (1984 *apud* DIAS, 2012, p. 64) define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo, que pode afetar ou ser afetado pelo êxito da empresa ao atingir seus objetivos”. Em uma linha de pensamento semelhante a de Freeman, Carroll (1996) citado por Ashley (2002, p. 7) define como, “indivíduos e grupos que influenciam nas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos das empresas”.

O quadro abaixo identifica de forma simplificada os principais *stakeholders*, baseado na literatura de Dias (2012).

Quadro 1 – Principais *stakeholders* de uma organização.

Público	Quem	Como	Problemas
Acionistas	Aquele que investe na empresa	Ações positivas ou negativas da empresa afetarão seu investimento	Perda de investimentos e dificuldade de acesso e crédito
Colaboradores	Trabalhadores da empresa, incluso terceirizados.	Ações e decisões da empresa podem afetar seu trabalho e sua vida pessoal	Podem ocorrer alta rotatividade, denúncias e baixa produtividade.

Fornecedores	São todas aquelas empresas ou pessoas que fornecem bens ou serviços para as empresas.	A forma de relacionamento entre os fornecedores pode afetar a sua forma de trabalho, o comportamento dos fornecedores pode afetar o desempenho da empresa, e a qualidade dos serviços e produtos.	Fornecimento de insumos de má qualidade e entregas fora de prazo.
Clientes	São os que compram ou utilizam bens e serviços das empresas	Suas decisões influenciarão decisivamente o êxito da empresa	Podem preferir a concorrência.
Comunidade	São as pessoas que vivem no entorno onde a empresa opera, distribui, e presta seus bens e serviços	As ações da empresa terão impacto no seu cotidiano. Ações da comunidade podem afetar a reputação e desenvolvimento da empresa ou podem ser estabelecidas alianças e colaboração mútua.	Podem ocorrer conflitos e perda do apoio social.
Governo	Referem-se a todos as esferas do governo	Função de regulação e fiscalização. Pode ser aliado importante em projetos comuns	Punição com multas, denúncias ou impedimento de operar.
Meio ambiente	Refere-se ao entorno imediato onde a empresa opera distribui e presta seus bens e serviços.	As ações da empresa podem preservar ou deteriorar o meio ambiente	Esgotamento e deterioração dos recursos naturais

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em Dias (2012).

A principal contribuição do enfoque dos *stakeholders* é proporcionar aos gestores uma visão mais ampla do desenvolvimento das empresas. E no plano teórico confere um *status* de “ato social” fundamentado na necessidade de uma nova dimensão estratégica da empresa: “a gestão das questões sociais e políticas dentro das finalidades tradicionais da empresa” (DIAS, 2012, p. 64).

2.4 A responsabilidade social das empresas no contexto brasileiro

A Responsabilidade Social Empresarial no Brasil é tema recente, difundiu-se em um período em que o assunto já era bastante discutido nos Estados Unidos e na Europa. Pode-se identificar vários acontecimentos ocorridos no Brasil envolvendo relações entre as empresas e a sociedade. Porém serão abordados fatos que marcaram a discussão de responsabilidade social no Brasil nas últimas décadas, sendo esses preponderantes na difusão e relevância do assunto.

Reis (2010) afirma que no Brasil a emergência de questões sociais surgiu principalmente através de manifestações advindas das contradições entre burguesia e proletariado desde a primeira República. As organizações rejeitavam a regulação do Estado, e as ações no ambiente fabril eram meramente assistencialistas.

Esse panorama sofreu mudanças a partir do Estado Novo. A Era Vargas caracterizou-se pela intervenção em políticas públicas trabalhistas, sindical e previdenciária (REIS, 2010). Nesse momento foram criados complexos assistencialistas como SESI-SENAI, que tinham enfoque na indústria, porém ainda eram regulamentados pelo Estado.

Em 1965 a Carta publicada pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) foi uma das primeiras a utilizar a expressão Responsabilidade Social das Empresas, protagonizando o início da discussão do tema no país. A Associação destacou que os desníveis econômicos e o atraso em certas áreas do país devem-se a um meio empresarial não consciente de suas responsabilidades (DIAS, 2012).

Para Ashley (2005, p. 69) “o pioneirismo da ADCE-Brasil em promover atividades sobre a responsabilidade social marca a relevância de pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no Brasil”. A Associação também se destaca por debater sobre a importância do Balanço Social nas organizações.

Os primeiros Balanços Sociais no Brasil surgiram na década de 80, com a “função principal de tornar público a Responsabilidade Social Empresarial, construindo maiores vínculos entre empresa, sociedade e meio ambiente” (DIAS, 2012, p. 39). O cenário da

responsabilidade social no Brasil vem se modificando nos últimos anos, pode-se destacar a crescente produção acadêmica, a criação de fundações, e o surgimento de entidades que promovem a disseminação do tema. O quadro seguinte identifica alguns desses fatos marcantes.

Quadro 2 – Histórico dos principais eventos sobre responsabilidade social no Brasil.

Período	Evento	Objetivo
1965	Carta da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE	Inicia o debate sobre responsabilidade social e Balanço Social.
1982	Prêmio Eco (Empresa-Comunidade)	O prêmio é reconhecido pelo pioneirismo no incentivo a cidadania empresarial no Brasil. Promovia nacionalmente projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas.
1986	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides)	Com o objetivo de humanizar a empresa e promover sua relação com a sociedade.
1987	Surge em São Paulo PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais.	Promove a adoção de um Pacto Social nas organizações.
1988	Criação da Gife – Grupo de institutos, fundações e empresas.	Tem o objetivo de contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável no Brasil.
1990	Criação da Fundação Abrinq – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos.	Criada com o propósito de defender os direitos da criança e do adolescente por meio da mobilização social.
1992	Foi criado o Centro de Estudos de Ética nos negócios - CENE	Promove o tema da ética empresarial.
1994	É criada a CIVES – Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania.	A Associação procura criar uma nova relação entre capital e trabalho, estimulando a transparência e o intercâmbio entre trabalhadores e empregadores.
1997	Surge o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).	Tem como foco principal as questões ambientais, e integra o <i>World Council for Sustainable Development</i> (WBCSD).

1998	É criado o Instituto Ethos de empresas e Responsabilidade Social.	Criado para disseminar as práticas de responsabilidade social corporativa na comunidade dos negócios.
1999	Surge o Instituto Ação Social Empresarial pela Cidadania (AEC).	Com o objetivo de mobilizar o empresariado a investir em práticas socialmente responsáveis.
2004	A ABNT cria a norma ABNT NBR 16001.	Uma norma brasileira de requisitos em Sistema de Gestão de Responsabilidade Social.

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em Dias (2012).

Em 1999 uma pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realizou estudo para a pesquisa Ação Social das empresas com o objetivo de acompanhar o envolvimento empresarial no campo social. A pesquisa apontou que dentre as 445 mil empresas pesquisadas 21% realizavam ações sociais em benefícios da comunidade e 18% desenvolveram ações apenas para empregados. Assim a pesquisa demonstra que “os dados são reveladores de injeção de recursos na área social de origem privada, com fins públicos” (CESAR, 2008 *apud* REIS, 2010).

Nesse contexto identifica-se que a responsabilidade social das empresas é um segmento em ascensão no Brasil. Para muitos autores o tema ainda é visto como uma benevolência empresarial, e apontam certas dificuldades da implantação da responsabilidade social nas empresas, porém eles reconhecem que várias organizações já adotam esse novo comportamento na sua gestão, e vários empresários brasileiros perceberam que contribuir para o bem estar dos públicos o qual se relacionam é realmente um diferencial, fazendo com que seja crescente a preocupação com a responsabilidade social no Brasil e no mundo.

3 A DIMENSÃO INTERNA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para muitos autores um dos aspectos mais importantes para a aplicação das práticas de responsabilidade social nas corporações é a identificação dos *stakeholders*. A princípio essa identificação deverá ser realizada dentro dos limites da organização, onde encontram-se os colaboradores, caracterizando-os como um dos principais *stakeholders* a serem atendidos.

Dias (2012) sistematiza a responsabilidade social empresarial em duas dimensões: a dimensão interna e a dimensão externa. A dimensão interna refere-se principalmente aos trabalhadores da empresa e o envolvimento da atividade empresarial com o respeito ao meio ambiente. A dimensão externa é composta pelos consumidores, comunidade, fornecedores e a relação com os problemas ambientais globais. Essas dimensões servem como parâmetros para a análise das consequências que as empresas devem considerar na elaboração de suas estratégias e na relação com seus *stakeholders*.

Melo Neto e Fróes (2001) corrobora essa concepção. A cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa nas duas dimensões: gestão da responsabilidade social interna e gestão responsabilidade social externa. O autor define Responsabilidade Social Interna como:

O estágio inicial de cidadania empresarial, no qual o foco é trabalhar com o público interno da organização desenvolvendo um modelo de gestão participativa e de reconhecimento de seus empregados, pela promoção da comunicação transparente e motivação para um desempenho cada vez melhor (MELO NETO; FRÓES, 2001, p. 87).

Este capítulo aborda a responsabilidade social interna com enfoque nos empregados, objeto de estudo deste trabalho. Os empregados compreendem todos os trabalhadores da empresa, incluindo os terceirizados. Conforme Chiavenato (1997, p. 59) empregados “são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para a organização, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos e alicientes que a organização proporciona”.

Ainda de acordo com o autor, a maior mudança está acontecendo na cabeça das pessoas surgindo uma profunda preocupação a respeito da qualidade vida dentro das organizações, tornando-as mais “humanizadas”, onde as empresas deveriam primeiramente fazer “seu dever de casa” para depois se preocuparem com ações no ambiente externo, assim a empresa estará promovendo a qualidade de vida no trabalho.

McIntosh *et al.*, (2001) afirma que a cidadania corporativa exige que as empresas sejam conscientes de suas responsabilidades sociais e isso somente será possível se as empresas forem organizações que aprendam a considerar os colaboradores e outros interessados como fontes essenciais de novas ideias, que veem os colaboradores como pessoas e não apenas como recursos humanos ou matérias-primas e materiais descartáveis.

McIntosh *et al.*, (2001, p. 81) complementa, “a organização que realmente terá excelência no futuro será a que descobrir como inserir o compromisso e capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

As empresas precisam se estruturar para enfrentar a competitividade, isso indica que ela deverá utilizar seus recursos de forma eficiente, assim como não podem deixar de lado os recursos alheios que estão à sua disposição. As empresas não vivem isoladas e nem são sistemas fechados. Para enfrentar o mercado altamente concorrido, essa precisa utilizar o máximo de seus pontos fortes, desenvolver alianças com outras empresas, com fornecedores e principalmente utilizar plenamente a sua força de trabalho, sejam as pessoas que tomam as decisões, seja o pessoal que executa as tarefas. Para isso, a empresa precisa colaborar com o seu pessoal e vice-versa. Essa relação não deve ser mantida só em épocas de crises ou de dificuldades, mas de uma forma constante e plena. A interdependência é vantajosa para ambas às partes, não podendo ser desprezada (CHIAVENATO, 1997).

Melo Neto e Fróes (2004) divide a gestão da responsabilidade social em três estágios: a gestão social interna; gestão social externa; e gestão social cidadã. O primeiro estágio é classificado pelo autor como processo de gestão social com foco nas atividades regulares, saúde e segurança dos funcionários e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Há empresas que ampliam este foco para investimentos na educação dos colaboradores, assistência social e demais benefícios diretos e indiretos extensivos aos familiares.

Melo Neto e Fróes (2004) e Ashley (2005) concordam que no paradigma da responsabilidade social os colaboradores tornam-se agentes sociais de grande impacto na empresa, na comunidade, e na sociedade. Desempenham papéis dentro e fora da empresa, são promotores da responsabilidade social empresarial ao trabalharem como voluntários em programas sociais, ao difundirem valores éticos em suas relações com todos os diversos públicos da empresa, e ao assumirem comportamentos sociais em seu cotidiano de vida e trabalho. Também são promotores da qualidade de vida no trabalho ao se tornarem mais sociáveis, tolerantes, cooperativos, altruístas, participativos, motivados e seguros.

As organizações funcionam através das pessoas, são elas que decidem e agem em nome da companhia, sendo difícil separar as organizações das pessoas. A contribuição dos

empregados veem através de conhecimento, habilidades, competências e capacidades, proporcionam novas ideias e ações, qualificando-os como agentes que dinamizam a organização.

Na Era industrial e capitalista os acionistas e proprietários eram os principais parceiros, esses não perderam a sua importância, porém surgiram para as organizações outros parceiros que devem ser considerados, principalmente diante de uma nova era que vivenciamos a Era da Informação, uma era a qual prevalece o capital intelectual e não mais o capital financeiro.

O capital intelectual envolve habilidades, experiências, informação e competência, mas seu principal componente é o conhecimento. Paiva (2005) afirma que o conhecimento não é tema novo, entretanto o que muda no atual contexto é que o conhecimento deve ser reconhecido como um ativo corporativo importante, e deve ser equiparado aos demais ativos tangíveis.

Os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes no mundo dos negócios. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado. Cada vez mais, líderes e consultores de empresas falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável. A competitividade das organizações passou a ser determinada pelas ideias, experiências, descobertas e especialização que conseguem gerar e difundir. (PAIVA, 2005, p. 1).

O capital humano nada mais é do que pessoas instruídas e capacitadas, tornando-se atualmente um dos principais ativos das empresas. “O bom investimento do melhor capital humano coloca as pessoas na dianteira da corrida por recompensas de todos os tipos, desde a satisfação pessoal até o lucro financeiro” (DAVENPORT, 2001, p. 32). O maior retorno que as empresas obtêm com seu investimento no capital humano é o conjunto de comprometimento com o envolvimento organizacional, em um período em que as organizações mais esperam é o excelente desempenho de seus empregados.

Essa é a nova realidade, caracterizada pelos bens intangíveis, os bens mais valiosos das organizações bem sucedidas como, a competência organizacional, o *know-how* tecnológico, o conhecimento do mercado, a lealdade do cliente, a cultura corporativa e o capital humano. O capital humano é patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso (PAIVA, 2005).

As pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações. Como parceiras são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências, e o mais importante para as organizações, a inteligência. A inteligência proporciona decisões racionais e que imprime

significado rumo aos objetivos globais. As pessoas constituem uma parte do capital intelectual da organização. As organizações perceberam isso e tratam seus colaboradores como parceiros do negócio, e não mais simples empregados contratados. (DAVENPORT, 2001).

Os colaboradores como parceiros proporcionam, conforme Chiavenato (2008):

- a) colaboradores agrupados em equipes;
- b) metas negociadas e compartilhadas;
- c) preocupação com resultados;
- d) atendimento e satisfação do cliente;
- e) vinculação à missão e à visão;
- f) interdependência com colegas e equipes;
- g) participação e comprometimento;
- h) ênfase na ética e na responsabilidade;
- i) fornecedores de atividade;
- j) ênfase no conhecimento;
- k) inteligência e talento.

Ashley (2005) identifica que a orientação da responsabilidade social com os colaboradores atrai e retém empregados com qualificação e promove uma boa imagem no mercado de trabalho. Para a empresa que segue essa orientação a responsabilidade social empresarial é uma responsabilidade básica da gestão de recursos humanos, que inclui a criação de códigos de conduta, políticas de qualidade de vida no trabalho, de participação nos lucros, de oportunidades iguais e de padrões e acordos institucionais, como exemplo a SA 8000, que servem de parâmetro para auditorias e certificação.

Uma empresa socialmente responsável atrai os melhores profissionais. Uma pesquisa da Your & Company com cerca de 2.000 estudantes norte-americanos de MBA revelou que mais de 50% deles preferem trabalhar em companhias éticas, mesmo que isso significasse salários menores (ASHLEY, 2005, p. 9).

Muitos autores sugerem a retenção e gestão de talentos como fundamental para o sucesso organizacional, porém não basta reter talentos em um contexto que não é propício e nem incentivador para que esses talentos possam se desenvolver e crescer.

A responsabilidade social com seu público interno resulta em uma maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como menor rotatividade dos empregados. Também nesse sentido Coelho (2005, p. 98) afirma que a empresa socialmente responsável com seu público interno “incentiva o envolvimento de seus empregados na

solução dos problemas da organização, possibilitando o compartilhamento de desafios pessoais e organizacionais, favorecendo o desenvolvimento de ambos”.

O retorno das empresas com seu investimento no público interno são definidos pelos autores Melo Neto e Fróes (2004) como:

- a) retenção dos talentos;
- b) melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos na família e na vizinhança;
- c) melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- d) maior integração social do empregado e de sua família, e de ambos na comunidade;
- e) diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais, em especial ao estresse;
- f) redução dos custos com tratamento médico-hospitalar;
- g) redução do índice de abstenção;
- h) redução de custos com ações na justiça do trabalho;
- i) maior criatividade e inovação no trabalho;
- j) aumento da autoestima dos empregados;
- k) melhoria do clima organizacional;
- l) consolidação de uma nova cultura empresarial;
- m) finalmente, retorno sob a forma de cidadania profissional (transformação dos empregados em empregados-cidadãos).

Para Dias (2012) nas práticas socialmente responsáveis os fatores que mais afetam os trabalhadores são os investimentos na gestão de recursos humanos, saúde e segurança dos trabalhadores, e a gestão e adaptação à mudança. A seguir explana-se algumas medidas que o autor expõe acerca desses três campos. Primeiramente na gestão de recursos humanos o autor identifica alguns elementos essenciais, como:

- a) desenvolver uma organização flexível;
- b) identificar e formalizar as expectativas mútuas entre a empresa e seus trabalhadores;
- c) a obtenção de um maior equilíbrio entre trabalho, família e lazer;
- d) investimento em programas de formação permanente de pessoal;
- e) garantia de igualdade de remuneração e de perspectiva profissionais para as mulheres;

- f) a busca de uma maior diversidade dos recursos humanos, com a aplicação de práticas responsáveis de contratação não discriminatórias, visando não dificultar o acesso de pessoas pertencentes a minorias étnicas, pessoas idosas, mulheres, pessoas com algum tipo de deficiência etc.;
- g) promover o máximo desenvolvimento das capacidades das pessoas, e avançar na qualidade do desempenho relativo à gestão do RH.

Na saúde e segurança no local de trabalho algumas medidas a serem adotadas além das exigidas pela legislação vigente de acordo com Dias (2012) são:

- a) identificar os riscos potenciais ao exercício do trabalho e adotar ações preventivas;
- b) estrito cumprimento da legislação que regula o assunto;
- c) envolver os trabalhadores com maior compreensão do problema, transferindo-lhes maiores responsabilidades para a adoção de soluções;
- d) assegurar plenos conhecimentos por parte dos empregados da temática, facilitando-lhes o acesso a manuais e outros materiais elucidativos.

Na gestão de crises e adaptação à mudança Dias (2012) afirma quem nem sempre as empresas realizam uma reestruturação organizacional, apesar de que para uma empresa socialmente responsável faz-se necessário a reestruturação para que sempre possam equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas com os interesses da organização, adotando uma estratégia para que o mínimo de impactos negativos possam afetar os seus trabalhadores, oferecendo todo o suporte necessário para adapta-los às mudanças. Algumas dessas medidas são:

- a) facilitar a informação e as consultas a todos que foram afetados;
- b) levar em consideração os interesses e a preocupação de todas as pessoas afetadas pelas mudanças;
- c) manter o moral elevado e motivação entre os trabalhadores, o que se obtém adotando uma política de transparência nas informações e comunicação continua, evitando deste modo a proliferação de boatos;
- d) caso necessário, oferecer cursos de reciclagem ao pessoal afetado.

A importância dos colaboradores na prática de responsabilidade social surge da concepção de que o papel desses dentro da empresa é fundamental em vários sentidos, já que os colaboradores se relacionam com a empresa de várias maneiras e o seu envolvimento com a organização é mais complexo requerendo uma maior atenção da organização perante os outros *stakeholders*.

As empresas devem conciliar os seus objetivos estratégicos com os objetivos dos colaboradores. Conforme Chiavenato (1997, p. 45) os trabalhadores costumam buscar dois tipos de objetivos: “os objetivos organizacionais estabelecidos pelas empresas e os objetivos individuais que cada pessoa pretende intimamente alcançar”. Apesar de parecerem ideias antagônicas elas se complementam.

O compromisso dos trabalhadores da empresa é de suma importância no êxito da gestão da responsabilidade social. Exige uma postura socialmente responsável com esses agentes, como a valorização, a motivação e melhorias na qualidade de vida do trabalhador, permitindo a participação dos trabalhadores na elaboração e implementação do sistema de gestão da responsabilidade social, e oferecer retorno dos resultados de uma forma transparente e objetiva. “Os funcionários e seus representantes devem atuar como motores da responsabilidade social da empresa” (DIAS, 2012, p. 177).

3.1 Indicadores de Responsabilidade Social: Público Interno

Várias instituições, pactos e acordos regulamentam a gestão da responsabilidade social no Brasil e no mundo, a partir de indicadores que avaliam e estabelecem pautas que as organizações devem seguir e orientar-se no seu sistema de gestão da responsabilidade social.

O Instituto Ethos é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) de bastante prestígio pela sua importância no assunto no meio empresarial, em pesquisas e estudos. Para o Instituto Ethos é imprescindível para uma empresa socialmente responsável a sua preocupação com o público interno, respeitando os direitos trabalhistas, de acordo com a legislação e dos padrões determinados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Porém a empresa não deve limitar-se a esses requisitos básicos, devendo ir além, buscando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, melhorias de condições de trabalhos, estreitando as relações com os empregados, respeitando as culturas e valorizando o relacionamento ético com as minorias e instituições que representam seus interesses (INSTITUTO ETHOS, 2011).

Para isso o Instituto determina alguns indicadores de responsabilidade social com o público interno. Na publicação dos indicadores (2011) o Instituto indica algumas medidas que as organizações devem-se pautar na sua Gestão de Responsabilidade Social. A princípio os indicadores são divididos em três segmentos iniciais: diálogo e participação; respeito ao indivíduo; e trabalho decente. São eles:

- a) Diálogo e Participação

- i) Relações com sindicatos – a empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.
 - ii) Relações com Trabalhadores Terceirizados – uma iniciativa importante é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Com isso deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.
 - iii) Gestão Participativa – os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.
- b) Respeito ao Indivíduo
- i) Compromisso com o Futuro das Crianças - Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se do trabalho infantil (menores de 14 anos), conforme a legislação. Porém é positiva a iniciativa de empregar menores de 14 e 16 anos, como aprendizes.
 - ii) Compromisso com o desenvolvimento infantil - Garantir hoje os direitos das crianças é assegurar o crescimento e desenvolvimento de seres humanos cidadãos, responsáveis, seguros, com maior escolaridade, melhores salários, status social e menos violento.
 - iii) Valorização da Diversidade – a empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados.
- c) Trabalho Decente
- i) Política de Remuneração, Benefícios e Carreira – a empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que

valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional.

- ii) Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho – a conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores.
- iii) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade - cabe a empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados.
- iv) Comportamento frente a demissões – as demissões de pessoal não devem ser utilizadas primeiro de recurso de redução de custos. Quando inevitáveis a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance.
- v) Preparação para aposentadoria - a empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. E o momento da aposentadoria é um ótimo momento para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

A partir desses indicadores observa-se como é fundamental a adoção de padrões de Responsabilidade Social com o público interno. “A tendência da empresa socialmente responsável deveria ser a de investir no seu público interno, uma vez que a qualidade, produtividade e competitividade estão diretamente relacionadas no grau de formação e preparo de seus empregados” (PENA *et al.*, 2005, p. 151).

De acordo com Dias (2012) a *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não governamental fundada pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e pela Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis (CERES). Hoje a *Global Reporting Initiative* é uma instituição internacionalmente independente, com o objetivo de criar um padrão internacional ajudando as empresas e seus *stakeholders* a descrever e articular melhor sua contribuição global ao desenvolvimento sustentável. A *Global Reporting Initiative* é referência mundial de diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade. No Brasil a instituição tem parceria da UniEthos e do núcleo de estudos de sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (DIAS, 2012).

Nas diretrizes de Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente da *Global Reporting Initiative* (2002 *apud* Instituto ETHOS, 2011), são considerados os seguintes aspectos:

Emprego; Relação entre os trabalhadores e a Governança; Segurança e Saúde no trabalho; Treinamento e Educação; e Diversidade e Igualdade de oportunidades.

A *Social Accountability* 8000 (SA 8000) é uma norma padrão lançada em 1997 pelo Conselho da Agência para Prioridades Econômicas (*Council of Economic Priorities Accreditation Agency* - CEPAA) que visa reunir códigos de conduta cada vez mais fragmentados, e oferecer definições claras de termos na área dos direitos do trabalhador. Suas normas são baseadas pela ISO 9001 e a ISO 14000 e na Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas (MCINTOSH, 2001).

A SA 8000 é um código de responsabilidade social que pode ser aplicado internacionalmente a todos os setores para avaliar se as organizações estão cumprindo as normas básicas de práticas de trabalho e direitos humanos. Os temas abrangem: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e o direito a negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e sistemas de gestão (MCINTOSH, 2001).

A ISO 26000 (2010 *apud* Instituto ETHOS, 2011) é uma norma internacional com o objetivo de tornar compreensível a responsabilidade social e a sua relação com as organizações. A norma proporciona diretrizes que incorporam a gestão a fim de integrar a responsabilidade social com as atividades cotidianas da organização. Serve como guia de responsabilidade social para as organizações, porém sem o propósito de certificação, sendo aplicável a qualquer tipo de organização. Seus princípios com o público interno enfocam as práticas trabalhistas: emprego e relações trabalhistas; condições de trabalho e proteção social; diálogo social; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano e treinamento.

O Pacto Global é uma iniciativa voluntária da Organização das Nações Unidas com o propósito de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos a partir de 10 princípios. O Pacto Global juntamente com a *Global Reporting Initiative* são os dois mais difundidos na área de responsabilidade social (DIAS, 2012).

O Pacto Global, a ISO 2600, a *Global Reporting Initiative*, a *Social Accountability* 8000 e principalmente os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social contribuem para a avaliação, conhecimento e desenvolvimento da responsabilidade social nas empresas. São normas, diretrizes, códigos de conduta e indicadores mais utilizados e aceitos no meio empresarial. Abordam questões sociais, ambientais e legais dentre os diversos públicos que se relacionam com a organização, com o intuito de criar padrões universais sobre a responsabilidade social.

A partir desses instrumentos pode-se identificar algumas das principais variáveis que uma organização deve considerar ao ser socialmente responsável com o seus empregados: as relações com os sindicatos e a negociação coletiva; a gestão participativa; a política de remuneração, de benefícios e de carreira; treinamento e desenvolvimento profissional e empregabilidade; e o cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho.

3.1.1 Sindicatos e Negociação Coletiva

O sindicalismo é sinônimo de luta dos trabalhadores, uns dos principais agentes de reivindicação dos direitos trabalhistas. A mobilização das classes trabalhistas se desenvolveu principalmente na era industrial, após muita persistência por parte dos trabalhadores a ação sindical foi consolidada como órgão de fiscalização e principalmente proteção ao trabalho. Até hoje os sindicatos tem dificuldades para serem reconhecidas pelo empresariado como atores sociais relevantes.

A empresa que quer ser socialmente responsável com seu público interno deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com as entidades sindicais em torno de objetivos compartilhados. A negociação coletiva é uma prática fundamental para as relações de trabalho, pois abrange a discussão de temas importantes como remuneração, saúde, segurança e jornada de trabalho.

Os sindicatos surgiram em meio ao advento do capitalismo, na qual a classe operária encontrou uma maneira de resistência contra os baixos salários e as altas jornadas de trabalho, tudo isso em um ambiente com péssimas condições de trabalho. Eram principalmente associações organizadas pelos assalariados sob uma perspectiva de segurança para os operários, manutenção de um salário digno e de uma jornada menos extenuante (ANTUNES, 1985).

A atuação dos sindicatos baseava-se na luta cotidiana da classe. Graças ao movimento sindical, os capitalistas sentiram-se ameaçados e resistiam principalmente às baixas de salários e aumento de jornada de trabalho. Os sindicatos passaram a ser consideradas instituições reconhecidas e admitidas como fator de regulamentação e fiscalização de salários, jornada de trabalho e legislação social (ANTUNES, 1985).

Este feito foi um grande progresso para a defesa do trabalhador, desde então a ação sindical já sofreu várias mudanças (MUNK, 1998 *apud* ZYLBERSTAJN, 2002) o sindicato tradicional se organizava como “velho” movimento que tinha o objetivo de assegurar conquistas econômicas para os trabalhadores. Já os “novos” movimentos sociais

buscam assegurar a autonomia da sociedade civil e procurar estabelecer mudanças nos valores e nos estilos de vida da população. A transição do “velho” sindicalismo para o “novo” ainda é um grande desafio. Porém faz-se necessário, diante da globalização é preciso redefinir o trabalho, assim como é preciso redefinir o sindicato.

A década de 1980 foi uma “era de ouro” para o sindicalismo brasileiro. Muito devido ao fim da Ditadura Militar, em um contexto de reorganização da sociedade civil e transição democrática. Na década de 1990 ocorreram grandes mudanças, muitas ocasionadas pela globalização que atingiram as relações de trabalho. Foi nessa época que despontou uma crise que seria vivida pelo sindicalismo (MOLICA; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2008).

Mollica, Carvalho Neto e Gonçalves (2008) apontam a adoção da terceirização pelas grandes empresas como um dos fatores para o enfraquecimento dos sindicatos e o poder de negociação e capacidade de representação coletiva. As demissões eram constantes e isso fazia com que muitos temessem o desemprego, obrigando os trabalhadores a adotarem uma postura mais defensiva para priorizar a permanência no emprego e conseqüentemente diminuir a sua participação sindical. Os trabalhadores passaram a evitar negociações e aceitar outras não muito vantajosas, isso incentivava o empresariado a reduzir direitos que foram anteriormente conquistados.

Surgiram então novas ideias a respeito dos sindicatos. O antigo sindicato combativo e de confronto já não suportava o novo panorama das relações de trabalho. Alguns pesquisadores trouxeram novas perspectivas: sindicalizar as categorias de mulheres e trabalhadores temporários; oferecer serviços a desempregados, aos que estão trabalhando em tempo parcial ou estiverem voltando ao mercado de trabalho depois de um período de inatividade; apoiar trabalhadores informais; ofertar novos serviços aos sindicalizados; realizar alianças com outros movimentos sociais; e recrutar jovens e oferecer serviços ao longo da vida (ZYLBERSTAJN, 2002).

Essas características faziam parte de uma nova vertente das associações, muito mais participativas, “humanas” e responsáveis. Através dessa concepção que a responsabilidade social pode ser vista com uma oportunidade para os sindicatos e a negociação coletiva nessa nova fase de transformações nas relações sociais, conseqüentemente também nas relações de direitos trabalhistas. Esse contexto surge em meio à discussão da Responsabilidade Social Empresarial com o propósito de combater os problemas no mundo do trabalho, muito deles ocasionado pela globalização.

A Responsabilidade Social Empresarial se estrutura como mecanismo para os sindicatos juntamente com empregadores e trabalhadores desenvolverem atitudes mais flexíveis, impondo a negociação como elemento fundamental para promover um bom grau de convergência entre ambas às partes (MOLICA; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2008).

Logo, a Responsabilidade Social Empresarial seria uma oportunidade para os sindicatos discutirem questões no ambiente organizacional, como diversidade, combate a discriminação, apoio a aposentadoria, gestão participativa, negociação com ajuste de salários, participação nos lucros, etc. A liberdade à sindicalização e a realização da negociação coletiva seriam práticas internas de responsabilidade social onde todos ganham.

3.1.2 Gestão Participativa

De acordo com Chiavenato (1997) a gestão participativa nada mais é do que o envolvimento das pessoas na gestão da empresa, onde elas têm a real possibilidade de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta. Porém, isso não significa subverter a ordem interna e a hierarquia organizacional, mas transformar as pessoas em parceiros do negócio participando dos custos e benefícios da atividade empresarial.

Ainda de acordo com o autor a implantação do processo de gestão participativa necessita de uma mudança cultural dentro da empresa. Deve-se trabalhar para a formação natural de grupos de trabalho, uma estrutura organizacional horizontal, e com o mínimo de níveis hierárquicos. A redução dos níveis hierárquicos e a participação dos empregados nos desafios estratégicos traz uma série de vantagens para as empresas e as pessoas. Administra as pessoas mais de perto e as aproxima da alta administração, trazendo melhorias no sistema de comunicação da empresa.

O processo de gestão deve ser compartilhado entre gerentes e subordinados. Os gerentes incentivam a participação dos subordinados baseado em três aspectos: envolvimento mental e emocional, a satisfação para contribuir e aceitação de responsabilidade.

A criação de uma declaração de visão ou missão empresarial é um dos primeiros passos no exercício da Responsabilidade Social Interna. A missão sucintamente identificará as metas e aspirações da empresa. Por meio dela são transparecidos os valores e a cultura empresarial, além das estratégias para alcançar as metas determinadas. A declaração da visão ou missão de uma empresa socialmente responsável vai além do propósito de lucrar ou de ser a melhor, pois implica na agregação de valores morais a todos os envolvidos no ambiente empresarial (DUTRA, 2004, p. 25).

Para Ashley (2005) as relações internas nas organizações estão se modificando, ocorrendo o achatamento do organograma com uma maior participação dos cargos mais baixos.

No ambiente de trabalho as relações de poder internos estão sendo questionadas: há menores níveis hierárquicos, maior autonomia para os escalões mais baixos, ascensão mais rápida de profissionais jovens e maior valorização da iniciativa em detrimento dos cargos formais (ASHLEY, 2005, p. 14).

Os colaboradores são o capital humano e o ativo intangível de maior preciosidade das organizações. A participação dos colaboradores na empresa é uma prática fundamental para o atingimento das expectativas entre empregador e empregado.

3.1.3 Remuneração, Salário e Benefícios

Anteriormente observou-se que os sindicatos se caracterizavam como agente social fundamental para assegurar e proteger os direitos dos trabalhadores. E um dos principais objetivos da luta de classe foi a busca de melhores salários e melhores condições de trabalho. A ação sindical foi um grande progresso para a proteção e legislação do trabalho.

Outro marco foi a criação dos salários nas companhias de Henry Ford em 1913. Ele estabeleceu uma política de salários com objetivo de obter melhor rendimento de seus operários. Sua estratégia logo demonstrou resultado, em meio a crise da Primeira Guerra Mundial e a insatisfação generalizada dos trabalhadores, que ganhavam pouco. Apesar da folha de pagamento da companhia de Ford quase triplicar, os resultados com os novos salários foram o que os proprietários esperavam. A rotatividade praticamente desapareceu, a empresa conseguiu vender seus modelos com preços menores e mesmo assim obtinha lucro. A redução de custos com a mão de obra resultou em salários mais elevados. Ford dominou o mercado e transformou a economia trabalhista dos EUA. Logo após, várias organizações passaram também a adotar o sistema de salários em suas empresas (DRUCKER, 1991).

A remuneração é um fator de destaque para a motivação e satisfação do empregado. As pessoas investem seus esforços e dedicação, habilidades e conhecimento no trabalho, elas contribuem com a organização e tem como principal expectativa obter recompensas pelo seu desempenho organizacional. Vários estudiosos afirmam que o sistema de recompensa mais utilizado hoje é a remuneração.

Para Chiavenato (2008) a remuneração é um processo que envolve todas as formas de pagamento ou recompensas dadas aos funcionários decorrente do seu emprego. A remuneração total de um empregado é constituída por três componentes:

- a) a remuneração básica;
- b) incentivos salariais;
- c) benefícios.

A remuneração básica é o principal componente da remuneração total. É o pagamento fixo ao empregado, denominado salário, que pode ser efetuado mensalmente ou por hora. O autor define salário como “a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho”. A *Global Reporting Initiative* (2002 apud INSTITUTO ETHOS, 2011) define salário base como um valor fixo e mínimo pago a um empregado pelo desempenho de suas tarefas. Não incluso remunerações adicionais. O salário apresenta para a organização um custo e um investimento ao mesmo tempo.

As recompensas ainda são divididas em financeiras e não-financeiras. A primeira é constituída por: férias, gratificações, gorjetas, horas extras, 13º salário, e adicionais. A segunda são recompensas consideradas como a oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções e autonomia no trabalho.

Os incentivos são programas para recompensar funcionários com bom desempenho, um exemplo é o bônus e a participação dos empregados nos resultados da empresa. Os benefícios concedidos aos funcionários são seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas e etc.

Para Milcovich e Boudreau (1995 apud CHIAVENATO, 2008) o sistema de remuneração pretende:

- a) atrair e reter talentos na organização;
- b) motivação e obtenção de engajamento, e comprometimento do pessoal;
- c) aumento da produtividade e qualidade no trabalho;
- d) controle de custos laborais;
- e) tratamento justo e equitativo às pessoas;
- f) cumprimento da legislação trabalhista;
- g) ajudar no alcance dos objetivos organizacionais;
- h) proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho.

A *Global Reporting Initiative* (2002 *apud* INSTITUTO ETHOS, 2011) destaca que as organizações devem ficar atentas a igualdade no sistema de remuneração entre homens e mulheres:

Muitos países introduziram legislação para exigir o cumprimento do princípio de remuneração igual para trabalho de igual valor. Essa questão é tratada pela Convenção nº 100 da OIT, relativa à Igualdade de Remuneração da Mão de Obra Masculina e Feminina por Trabalho de Igual Valor. A igualdade de remuneração é um fator de retenção de candidatos qualificados na organização. Quando há desequilíbrio, a organização corre risco para sua reputação e de ações judiciais com base na discriminação.

Para que as organizações sejam consideradas socialmente responsáveis essas devem ir além das responsabilidades legais, adquirindo novos métodos de remuneração. Para muitos autores a remuneração fixa e estável não é mais do que o cumprimento da legislação, conseqüentemente não é fator motivador para funcionário. A adoção de um sistema de remuneração mais flexível favorecerá a todos. Será uma maneira de remunerar o colaborador pelos seus resultados.

Chiavenato (2008) define remuneração flexível como uma parcela da remuneração total creditada periodicamente ao funcionário, tem caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa. As principais remunerações flexíveis são: opção de compras de ações da companhia e distribuição dos lucros aos colaboradores. Esse tipo de remuneração traz benefícios como:

- a) ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados;
- b) funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase ao autor realização pessoal;
- c) premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional;
- d) focaliza os resultados e o alcance de objetivos;
- e) permite uma auto avaliação de cada pessoa, pois funciona como retroação;
- f) estabelece uma remuneração adicional e contingencial;
- g) não produz impacto sobre os custos fixos da organização.

Os benefícios são formas indiretas de compensação, os mais comuns são o transporte de pessoal, alimentação, assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, serviço social, licença maternidade/paternidade, fundo de aposentadoria, assistência jurídica e outros.

Benefícios referem-se a benefícios diretos oferecidos na forma de contribuição financeira, serviço ou atendimento pago pela organização relatora, reembolso de despesas pagas pelo empregado. Indenizações por demissão iguais ou superiores ao mínimo exigido por lei, pagamento por dispensa temporária, benefícios adicionais em caso de acidentes de trabalho e doenças profissionais, benefício a sobreviventes e pagamento adicional de férias poderá ser incluído. (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2002 *apud* INSTITUTO ETHOS, 2011, p. 8).

Os benefícios são investimentos das empresas principalmente em recursos humanos, oferecendo requisitos mínimos de benefícios aos empregados dando-lhes qualidade de vida, e assegurando a retenção de empregados.

A empresa *Hewlett-Packard* (HP), por exemplo, utiliza um sistema chamado de benefícios flexíveis. Cada funcionário tem a sua disposição uma verba extra para gastar com benefícios que não são cobertos pela empresa, como despesas com cirurgia estética e tratamento psiquiátrico. E esses benefícios são de livre utilização, podendo mudar o valor mensalmente de acordo com a necessidade do empregado.

Logo, considera-se que a recompensa é uma das principais expectativas dos funcionários em relação à empresa. Na qual essa deverá adotar um bom sistema de remuneração, salários, e benefícios. Apesar de o salário ser a principal forma de recompensa as outras variáveis são complementares, portanto são imprescindíveis para tornar os colaboradores cada vez mais parceiros da organização.

3.1.4 Plano de Cargos e Carreiras

Um plano de Cargos e Carreiras é outro indicador que as empresas devem priorizar no desenvolvimento de suas práticas de responsabilidade social com os empregados. “O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa” (CHIAVENATO, 2008, p. 377).

A eficiência e eficácia de uma organização dependem de sua estrutura e desenho organizacional, como as suas tarefas são divididas e distribuídas no organograma, e são as tarefas que constituem os cargos. Por isso a importância de como o desenho de cargos será definido, estabelecido e planejado. O cargo irá definir toda a trajetória profissional, a carreira do funcionário. Carreira pode ser entendida como uma “sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização” (CHIAVENATO, 1997, p. 56).

Fleury (2002, p. 100) define carreira como a mobilidade ocupacional. Porém admite dificuldade em encontrar uma definição para o termo e indica a concepção de London e Stumph (1982) como a mais adequada na discussão contemporânea sobre tema:

Carreira são as sequencias de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do individuo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Contudo é necessário estabelecer algumas etapas para realizar o planejamento da carreira:

- a) autoconhecimento – avaliação das próprias qualidades, interesses e potencial;
- b) objetivos de carreira – estabelecer objetivos baseado na auto avaliação e na avaliação de oportunidades oferecido pela empresa;
- c) plano de ação – implementação do plano de ação para obter capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e atingir as metas da carreira.

A carreira é uma sucessão de acontecimentos tanto para o empregado, quanto para a empresa, ou seja, é uma estrada em constante construção. Os cargos são os meios pelos quais as empresas utilizam seus recursos humanos para alcançar objetivos estratégicos. E também são os meios pelos quais as pessoas executam suas tarefas para alcançar objetivos pessoais. Logo, uma empresa que administra de forma compartilhada as carreiras de seus profissionais terá diante de si várias estradas em construção (FLEURY, 2002).

Ainda de acordo com Fleury (2002) vivemos em uma época de constantes mudanças no mundo do trabalho que obrigam as empresas a rever e reavaliar a progressão da carreira, principalmente em longo prazo. Verifica-se que empresas bem sucedidas estão mais preocupadas em entender as pessoas e planejar suas carreiras. Os principais motivos são:

- a) a busca por um posicionamento mais competitivo no mercado. A mudança no comportamento e no desenvolvimento é de responsabilidade das pessoas, porém cabe à empresa estimular e oferecer condições para que os empregados possam desenvolver suas carreiras;
- b) aumento da diversidade de oportunidades profissionais em um ambiente de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas.

Para Chiavenato (2008) e Fleury (2002) um Plano de Cargos e Carreiras promove:

- a) melhor relacionamento das pessoas no local de trabalho;
- b) melhor qualidade de vida no trabalho;
- c) maior produtividade e desempenho no trabalho;
- d) redução de taxas de rotatividade e absenteísmo;
- e) elevada a satisfação e motivação dos funcionários;
- f) equidade de oportunidades entre funcionários;
- g) oportunidade de crescimento;
- h) estabelecimento de uma estrutura salarial;
- i) retenção de talentos.

3.1.5 Treinamento, Desenvolvimento e Empregabilidade

O capital humano é um dos principais ativos da organização, exigindo sempre necessidade de melhoria contínua da base de conhecimento dos empregados, e é através do treinamento que a empresa ampliará a capacidade do seu capital humano, obtendo um bom desenvolvimento organizacional.

A *Global Reporting Initiative* (2002 *apud* INSTITUTO ETHOS, 2011) refere-se a treinamento como:

- a) todos os tipos de treinamento e instituição profissional;
- b) licença remunerada para estudos fornecida pela organização relatora para seus empregados;
- c) treinamento ou capacitação realizado externamente e pagos parcial ou integralmente pela organização relatora;
- d) treinamento em termos específicos como saúde e segurança.

Certo (1994 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 367) define treinamento como:

Processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Treinamento é um meio de desenvolver as aptidões dos funcionários a fim de preencher as exigências de seu cargo, sendo o primeiro passo para se alcançar o desenvolvimento organizacional. Chiavenato (1997) diferencia treinamento de desenvolvimento. Treinamento seria focalizar o cargo atual e buscar melhorar as habilidades e

competências relacionadas com o desempenho do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos que serão ocupados futuramente, e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Treinamento e desenvolvimento são formas de aprendizagem, ambos estão intimamente interligados e dependem um do outro.

Treinamento e Desenvolvimento muitas vezes são considerados por empregados e empregadores como irrelevantes para o desenvolvimento organizacional. Organizações bem sucedidas tratam treinamento como um investimento e não como custos. Onde o treinamento não trata apenas de informar, mas formar pessoal capacitado, obtendo novas habilidades e competências, mas também novas ideias, atitudes e mudança de comportamento.

A norma ISO 26000 (2010) citada no Instituto Ethos (2011) considera o desenvolvimento humano e o treinamento no local de trabalho como uma obrigação da organização:

A organização deve oferecer aos trabalhadores acesso ao desenvolvimento de atividades, treinamento e aprendizado profissional e a oportunidades para a promoção profissional de modo equitativo e não discriminatória e considerar o estabelecimento ou a participação em programas que abordem assuntos como o desemprego infantil, o subemprego das mulheres e a falta de representação das mulheres e cargos de responsabilidade; e estabelecer programas paritários entre empregados e empregadores que promovam a saúde e o bem estar. (INSTITUTO ETHOS, 2011)

A *Global Reporting Initiative* (2002 *apud* INSTITUTO ETHOS, 2011) considera o treinamento como melhoria do capital humano, onde o acesso a oportunidades de treinamento também colabora com outras áreas de desempenho social, com a igualdade de oportunidades no local de trabalho e a busca de aperfeiçoamento em nível pessoal e organizacional.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo que acompanha o empregado desde seu cargo atual e o desenvolve sempre para cargos futuros, preparando-o para mudanças que ocorreram no ambiente organizacional. Identifica-se o desenvolvimento como consequência do treinamento, já que o desenvolvimento visa à carreira futura por meio dos treinamentos que promovem a capacitação e crescimento pessoal de cada empregado. Esse processo durante toda a vida do profissional é fundamental para a empregabilidade.

Empregabilidade é “a condição de uma pessoa manter-se sempre empregado e constantemente procurado e convidado pelas organizações do mercado”. (CHIAVENATO, 2008, p. 228)

A contínua aprendizagem contribui para que o empregado sempre esteja preparado e adaptado a novas exigências do mercado e essencial para a continuidade da

empregabilidade. Um programa de gestão de competências também contribui para a continuidade da empregabilidade dos funcionários. Gestão de competências são políticas e programas que visam o desenvolvimento de competências para atender as necessidades estratégicas da organização. (CHIAVENATO, 2008).

3.1.6 Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

As pessoas passam maior tempo de suas vidas no trabalho. E durante o tempo que permanecem no ambiente de trabalho suas condições físicas, mentais, psicológicas e sociais poderão ser afetadas de alguma forma. Melo Neto e Fróes (2004, p. 108) enfatiza que “a saúde dos funcionários extrapola questões como redução de peso e colesterol alto, e engloba outras questões relacionadas à saúde mental, ocupacional e à segurança no trabalho”.

A higiene de trabalho está relacionada às condições no ambiente de trabalho que asseguram as questões de saúde e bem estar das pessoas. Chiavenato (2008) define alguns itens relacionados à higiene e boas condições de trabalho:

- a) ambiente físico do trabalho, que envolve:
 - i) a iluminação;
 - ii) ventilação;
 - iii) temperatura;
 - iv) ruídos;
- b) ambiente psicológico envolve:
 - i) relacionamentos humanos agradáveis;
 - ii) tipo de atividade agradável e motivadora;
 - iii) estilo de gerência agradável e motivadora;
 - iv) eliminação de possíveis fontes de estresse;
 - v) envolvimento pessoal e emocional;
- c) aplicação de princípios de ergonomia, envolvendo:
 - i) máquinas e equipamento adequados às características humanas;
 - ii) mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas;
 - iii) ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano;
- d) saúde ocupacional.

A saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva, abrangem programas de medicina ocupacional, programas de proteção à saúde, elaboração de

mapas de risco, avaliação clínica e exames complementares, a fim de assegurar a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores.

Fleury (2002) define saúde no ambiente do trabalho como a preservação da integridade física, psicológica e social do ser humano em vez de apenas atuar sobre o controle de doenças e propiciar maior expectativa de vida e reintegração profissional da pessoa que adoece.

De acordo com a Convenção 155°, art. 4, inciso 2, da OIT (1981) a política de Segurança, Saúde no Trabalho tem o objetivo:

Prevenir os acidentes e os danos à saúde que forem consequência do trabalho e tenha relação com a atividade de trabalho, ou se apresentarem durante o trabalho, reduzindo ao mínimo, na medida em que for razoável e possível, as causas dos riscos inerentes ao meio de trabalho (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1983).

As diretrizes da *Global Reporting Initiative* (2002 *apud* INSTITUTO ETHOS, 2011) estabelecem que o desempenho em segurança e saúde seja fundamental no dever de cuidar de uma organização. Baixas taxas de lesões e absenteísmo geralmente estão relacionadas a tendências positivas na moral e produtividade do pessoal. Daí a importância dos comitês formais de segurança e saúde nas organizações envolver os trabalhadores nas ações de melhoria da segurança e saúde e promover uma cultura positiva no local de trabalho.

Um exemplo é a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) um dos principais comitês dentro da organização. Instrumento que os trabalhadores utilizam para tratar de aspectos que afetam a saúde e segurança no trabalho. De acordo com o Manual da CIPA (1999) do Ministério do Trabalho e Emprego (MET) a CIPA tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

O principal elemento da segurança no ambiente de trabalho é a prevenção de acidentes. Chiavenato (2008, p. 477) discute a concepção de Walters (1984) sobre a definição de segurança no trabalho, como um conjunto de medidas que deve prevenir e instruir os funcionários:

Segurança do trabalho é um conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, ou quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Condições inseguras constituem a principal causa de acidentes no trabalho. Para muitos estudiosos a melhor forma de reduzir custos é prevenir os acidentes. Um ambiente saudável e seguro, melhora o relacionamento com as pessoas, melhora a produtividade, reduz faltas, absenteísmo, rotatividade, previne doenças, assim como impactos emocionais como o estresse. (FLEURY, 2002).

Adotar práticas internas de responsabilidade social é imprescindível para o modelo de gestão socialmente responsável das empresas. A empresa promove a qualidade de vida, satisfação e motivação de seus colaboradores, além de obter uma reputação positiva de seu público interno e também de outros *stakeholders*. Os indicadores de responsabilidade social com o público interno são essenciais para a orientação e avaliação das práticas internas das organizações socialmente responsáveis e também para as organizações que buscam assumir uma conduta cidadã com um dos principais parceiros da atividade empresarial, os colaboradores.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda o estudo de caso, apresentando a metodologia de pesquisa e os principais instrumentos de pesquisa. São apresentados os aspectos gerais da empresa onde foi realizado o estudo de caso e os dados da pesquisa. Por fim realiza uma análise dos resultados da pesquisa.

4.1 Metodologia de Pesquisa

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 19) é estratégia preferida “para pesquisas que colocam questões tipo ‘como’ e ‘porque’, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos”.

Ainda de acordo com Yin (2005) os estudos de casos estão cada vez mais sendo utilizados. O estudo de caso pode ser utilizado em várias situações, nesse caso para contribuir em conhecimento em fenômenos e processos organizacionais, permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

O estudo de caso foi realizado em uma Gerência de Filial da Caixa Econômica Federal localizada em Fortaleza, Estado do Ceará. A pesquisa se classifica como bibliográfica e exploratório-descritiva, utilizando o método quantitativo. De acordo com Yin (2005) os estudos de caso podem se basear em qualquer mescla de provas qualitativa e quantitativa. Sendo o método quantitativo adequado para apurar opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados um questionário e um levantamento de dados de práticas de responsabilidade social interna na empresa.

O levantamento de dados e o questionário enfocam os cinco indicadores de responsabilidade social interna identificados na revisão de literatura, são eles: relação com sindicatos e negociação coletiva; gestão participativa; política de remuneração, benefícios e carreira; compromisso com treinamento, desenvolvimento profissional e empregabilidade; e cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.

Primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica fundamentada principalmente em livros e artigos científicos de autores considerados referência no assunto estudado. Logo após realizou-se um levantamento das práticas internas de responsabilidade social empresarial da empresa através de informações e documentos disponibilizados através do site da empresa, Balanço Social, Relatórios de Gestão, Relatório de Sustentabilidade, e outros.

Para a análise da percepção dos colaboradores da Gerência de Filial da instituição aplicou-se um questionário objetivo com vinte perguntas fechadas, distribuídos pessoalmente e também via correio eletrônico aos participantes, no mês de maio de 2012. Antes da aplicação apresentou-se os objetivos da pesquisa aos participantes. O questionário baseou-se nos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social com o Público Interno de 2011, dentre dois temas: diálogo e participação e trabalho decente. E na avaliação do exercício da responsabilidade social interna na publicação *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*, dos autores Melo Neto e Fróes (2004).

4.2 Aspectos gerais sobre a empresa

De acordo com informações disponibilizadas no *site* da Caixa, a instituição possui 150 anos de história. Presenciou transformações que marcaram a história do Brasil, a instituição acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

A Caixa foi criada no dia 12 de janeiro de 1861, foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o decreto nº 2.723, dando origem a Caixa Econômica e o Monte de Socorro. Foi criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos, a instituição veio também combater outras que agiam no mercado, mas não ofereciam garantia aos seus clientes ou cobravam juros excessivos dos seus devedores (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

A Caixa foi acumulando experiência e em 1931 inaugurou operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. Sendo que em 1934 por determinação do governo federal, a instituição passou a assumir a exclusividade destes empréstimos.

Também no ano de 1931, a empresa começou a operar a carteira hipotecária para aquisição de imóveis. Cinquenta e cinco anos depois incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo a condição de maior agente nacional de financiamento do desenvolvimento urbano. Em 1986, a Caixa assumiu o papel de gestor do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, antes gerido pelo BNH. Em 1990 todas as contas vinculadas ao FGTS foram centralizadas a Caixa. Na época as contas do FGTS eram administradas por 70 instituições bancárias. Além de manter e controlar as contas do FGTS, a Caixa passou a administrar a arrecadação e pagamento dos valores aos trabalhadores (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

Desde a sua criação a Caixa cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Assistindo a população, atendo correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Apoiando iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. A Caixa infiltra-se por todo o país e promove aproximações geográficas e sociais. São mais de 48,1 milhões de clientes e 37,5 milhões de cadernetas de poupança. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país. Consolidado como um banco de grande porte, o maior banco público da América Latina, sólido e moderno (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

4.2.1 Missão

Segundo informações disponíveis no Relatório de Sustentabilidade (2010) da empresa, a missão da Caixa é: “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

4.2.2 Valores

Os seus valores são (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010):

- a) sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- b) valorização do ser humano;
- c) respeito à diversidade;
- d) transparência e ética com o cliente;
- e) reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa;
- f) eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

4.2.3 Visão de Futuro

A visão de futuro da Caixa disponível no Relatório de Sustentabilidade (2010) da empresa é ser referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

Em 2011 a Caixa atualizou os cenários prospectivos para o período de 2012/2023 de maneira a estabelecer as condicionantes de futuro do ambiente internacional, nacional e de negócios da Instituição. Foram desenvolvidos diagnósticos do ambiente interno, incluindo

pesquisas de clima e a avaliação da superação dos desafios estratégicos (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

4.2.4 Desafios Estratégicos

De acordo com o planejamento estratégico 2009 – 2015 da empresa (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010), os principais desafios da empresa são:

- a) consolidar-se como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;
- b) ampliar a participação no mercado de crédito;
- c) ampliar a participação de mercado na captação de recursos;
- d) ser referencial de excelência no atendimento e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;
- e) ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar; adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa;
- f) implementar soluções integradas de tecnologia da informação;
- g) ser referencial como banco focado na Responsabilidade social Empresarial (RSE) e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável.

4.2.5 Perfil do Empreendimento

Segundo o Balanço Social da empresa, a Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob forma de empresa pública que atua em todo território nacional e integra o Sistema Financeiro Nacional. Vinculada ao Ministério da Fazenda, auxilia a política de crédito do Governo Federal e está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

É regida por estatuto aprovado pelo Decreto n.º. 5.056, de 29 de abril de 2004 no qual se encontram os produtos e serviços disponíveis as partes interessadas. A Caixa é o maior banco público da América Latina. Sua base de clientes atualmente é de mais de 51 milhões de pessoas entre correntistas e poupadores de todas as faixas de renda (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

No ano base de 2010 o volume de depósitos totais foi de R\$ 195,9 milhões, correspondendo a um aumento de 11,3% sobre o mesmo período de 2009. A poupança

apresentou saldo de R\$ 116,3 bilhões, 18,3% de aumento em relação ao ano anterior. Em 31 de dezembro de 2010 a empresa possuía R\$ 401,4 bilhões em ativos, e seu patrimônio líquido era de R\$ 15,4 bilhões. O desempenho econômico combinado dessas duas facetas a de banco e a de agente público manteve a empresa entre as quatro maiores instituições financeira do Brasil (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

A Caixa marca presença em todas as regiões brasileiras com uma ampla rede de atendimento. Com um corpo de 84.000 empregados diretos. São mais de 36,2 mil unidades, que chegam a cerca de seis mil municípios e mais de seis mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos Caixa Aqui e ainda conta com uma agência-barco (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

4.3 Ações de responsabilidade social interna da Caixa

Nesta seção será apresentado um levantamento das principais ações de responsabilidade social com o público interno, que são desenvolvidas pela Caixa Econômica. As informações apresentadas estão baseadas em cinco indicadores de responsabilidade social interna, identificados na revisão de literatura: relação com os sindicatos e negociação coletiva; gestão participativa; política de remuneração, benefícios e carreira; compromisso com treinamento, desenvolvimento profissional e empregabilidade; e cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.

4.3.1 Relacionamento com entidades sindicais

De acordo com o relatório de sustentabilidade, a instituição defende a liberdade de associação e a negociação coletiva através do Acordo Coletivo do Trabalho (ACT) juntamente com as representações sindicais. O acordo garante a liberação dos empregados para o exercício do mandato sindical sendo considerados alguns critérios. Proporciona também através de negociação coletiva o respeito a sugestões nas normas da instituição (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

E ainda assegura com as entidades o direito de utilização dos quadros de avisos de suas dependências para comunicações oficiais de interesses dos empregados. Porém é vedada a divulgação de matéria político-partidária ou ofensiva a quem quer que seja (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

Assegura a livre utilização pelas entidades sindicais dos malotes da empresa, para circulação de suas publicações e comunicados; a realização de reuniões de natureza sindical no local de trabalho, conforme as condições que foram estabelecidas em comum acordo entre a gerência da unidade e o representante da entidade sindical. Assim como a permite a realização de campanha anual de sindicalização previamente acordado com a direção da empresa (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

4.3.2 Mecanismos de participação dos empregados

A participação efetiva dos empregados é incentivada pelo Conselho de Gestão Participativa (CGP) e o Plano de Negócio Participativo. A CGP é composta por um grupo de cerca de seis funcionários que têm como missão trabalhar em prol da Qualidade dos Processos Prestados, Informações, Qualidade de Vida, Qualificação profissional e Pessoal, e Relacionamento Externo (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2007).

O Plano de Negócio Participativo possibilita o desenvolvimento de planos de negócios específicos para cada unidade, oportunidade para que os empregados possam contribuir com ideias e sugestões (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2007).

4.3.3 Remuneração, Benefícios e Carreira

A empresa busca o equilíbrio de sua estrutura de remuneração. Segunda a mesma, a diferença entre a base (Técnico Bancário Novo) e o topo da pirâmide (presidente) apresentou queda nos últimos anos. E o menor salário pago pela Caixa corresponde a mais do que o triplo do salário mínimo nacional (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

A admissão na empresa somente ocorre através de concurso público, para carreira profissional e carreira administrativa. Na carreira profissional, de nível superior, os cargos são de advogado, engenheiro e arquiteto. O salário inicial da carreira profissional é de 7.734,00 mensais com jornada de trabalho de 8 horas diárias caracterizando 40 horas semanais. Na carreira administrativa, nível médio, o cargo denominado é o de Técnico Bancário Novo. O salário inicial é de 1.744,00 mensais com jornada de trabalho de 6 horas diárias caracterizando 30 horas semanais (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

A remuneração na empresa é composta pela remuneração fixa mais benefícios, tanto para os cargos administrativos, quanto para os cargos profissionais, os benefícios são (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010):

- a) participação nos lucros e resultados, nos termos da legislação pertinente e do Acordo Coletivo vigente;
- b) possibilidade de participação em Plano de Saúde e em Plano de Previdência Complementar;
- c) auxílio Refeição/Alimentação;
- d) auxílio Cesta/Alimentação.

Para a instituição os benefícios oferecidos pela empresa são essenciais para as políticas de atração e retenção de talentos e conseqüentemente elevar o padrão de seu quadro funcional. Para isso investe no diferencial e busca ultrapassar as conquistas trabalhistas já asseguradas em lei oferecendo benefícios, indiscriminadamente a todos os empregados.

O plano de previdência privada é um dos benefícios oferecidos pela empresa, sendo um dos fundamentais para a política de retenção de talentos. O plano de previdência é administrado pela Fundação dos Economistas Federal (Funcef), uma instituição de direito privado criada pela Caixa. A Caixa paga uma parte do benefício, enquanto a outra parte é paga pelo empregado. O plano é aberto a todos os empregados e sua adesão é facultativa (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

Outro o benefício é o plano de assistência médico-hospitalar saúde Caixa. Atende todos os funcionários da ativa, aposentados, pensionistas e seus dependentes. No plano está incluída assistência odontológica, médica, psicológica, de fonoaudiologia e fisioterapia, além de serviços de *home care*, internações e remoções terrestres e aéreas (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2010).

O Plano de Cargos e Carreiras da Caixa Econômica é fundamental para ascensão profissional dos empregados. A ascensão pode ocorrer de duas formas, ascensão no cargo efetivo, por antiguidade e por meio do plano de funções gratificadas. Na ascensão por cargo efetivo, profissional ou administrativo, o funcionário pode ascender no cargo alcançado novas referências salariais a cada dois anos de exercício no cargo (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

Na ascensão por funções gratificadas o acesso ocorre por meio do Processo Seletivo Interno (PSI). O PSI é um instrumento de seleção interna de funcionários. Uma forma de ascensão a cargos superiores. A participação é livre a todos os funcionários e divulgadas em rede nacional (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

4.3.4 Treinamento, Desenvolvimento profissional e Empregabilidade

A Universidade Corporativa Caixa é o principal instrumento de desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores. Tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe, mantendo pessoas capacitadas no seu quadro funcional para o exercício de suas atividades, através de programas de formação e capacitação (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

A Caixa disponibiliza treinamento a todas as categorias funcionais independentemente do cargo ocupado e de acordo com a evolução da carreira profissional na empresa. Para a instituição essas ações impactam positivamente na melhoria do clima organizacional e na qualidade do atendimento.

Figura 2 – Horas de Treinamento por Cargo.

CARGO COMISSONADO		Total de Empregados	Carga Horária	Empregados Participantes	
					Média de Horas de Treinamento por Empregado
Diretoria	7	322	4	46	
Gerência	2.948	364.299	2.898	123,57	
Chefia/Coordenação	13.263	1.914.463	14.050	144,35	
Técnica/Supervisão	29.306	3.289.973	26.057	112,26	
Administrativo	3.312	284.514	2.887	85,9	
Operacional	34.349	3.677.822	30.951	107,7	
Total	83.185	9.531.393	76.847	-	

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa Econômica Federal (2010, p. 37).

A empresa também oferece incentivos na progressão da educação formal de seus empregados, como bolsas de estudo em cursos de graduação e pós-graduação, possibilitando aprimoramento profissional e acadêmico, e promovendo a aprendizagem contínua. Para a empresa é uma das formas de valorizar a empregabilidade de seus empregados.

Figura 3 – Empregados com Graduação – Recursos próprios ou incentivada.

CARGO COMISSONADO		Total de Empregados	Com Graduação	Porcentagem de Empregados com Graduação em Relação à Categoria de Cargo Comissionado	Empregados com Graduação Incentivada		Porcentagem de Graduação Incentivada em Relação ao Total de Graduados
Diretoria	7	7	100,00%	0	0,00%		
Gerência	2.948	2.834	96,13%	375	13,23%		
Chefia/Coordenação	13.263	12.226	92,18%	1.832	14,98%		
Técnica/Supervisão	29.306	22.600	77,12%	2.433	10,77%		
Administrativo	3.312	2.163	65,31%	270	12,48%		
Operacional	34.349	22.093	64,32%	1.367	6,19%		
Total	83.185	61.923		6.277			

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa (2010, p. 38).

Figura 4 – Empregados com Pós-Graduação – Recursos próprios ou incentivada.

CARGO COMISSIONADO	Total de Empregados		Com Pós-Graduação		Porcentagem de Empregados Pós-Graduados em Relação à Categoria de Cargo Comissionado		Empregados com Pós-Graduação Incentivada		Porcentagem de Pós-Graduação Incentivada em Relação ao Total de Pós-Graduados	
Diretoria	7		5	71,43%	2	40,00%				
Gerência	2.948		1.500	50,88%	821	54,73%				
Chefia/Coordenação	13.263		4.431	33,41%	1.753	39,56%				
Técnica/Supervisão	29.306		7.328	25,01%	2.047	27,93%				
Administrativo	3.312		2.091	8,79%	23	7,90%				
Operacional	34.349		5.039	14,67%	1.361	27,01%				
-	83.185		18.594		6.007					

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa Econômica Federal (2010, p. 38).

4.3.5 Saúde e Segurança no Trabalho

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade as iniciativas referentes à saúde são tratadas por meio das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs) e o Programa de Qualidade de Vida. As CIPAs são representadas pelos empregados com objetivo de prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

O Programa de Qualidade de Vida promove a valorização das pessoas o estímulo a adoção de uma vida saudável dentro e fora do ambiente de trabalho, suas ações são direcionadas aos empregados e familiares. Dentre essas ações destacam-se: tratamento antitabagista, orientação nutricional, ginástica laboral, campanha de vacinação antigripe e o programa de controle e prevenção do estresse (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

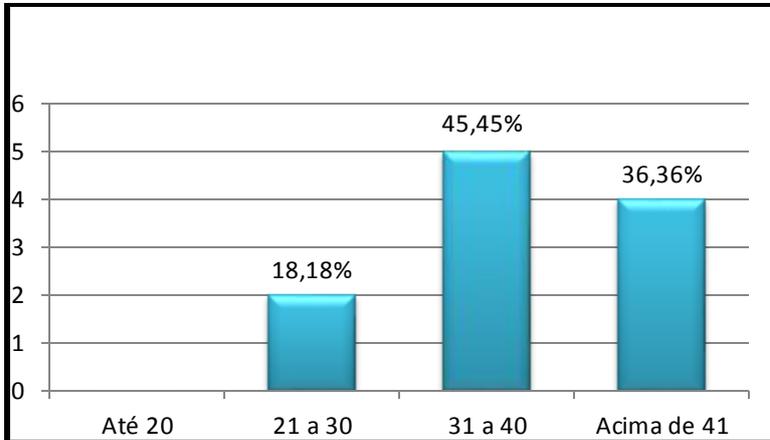
Na segurança do trabalho são adotadas iniciativas como a dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção de Riscos (PPRA), Programa de Reabilitação Ocupacional (PRO) e da Brigada Voluntária de Saúde Caixa (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

4.4 Apresentação da pesquisa

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos com a aplicação do questionário, apresentando a percepção dos colaboradores em relação ao tema estudado. A apresentação será exposta em outras cinco subseções referentes aos indicadores em estudo. Primeiramente

serão observadas as questões de 1 a 4 que apresentam o perfil dos entrevistados. Os gráficos são para uma melhor compreensão dos dados.

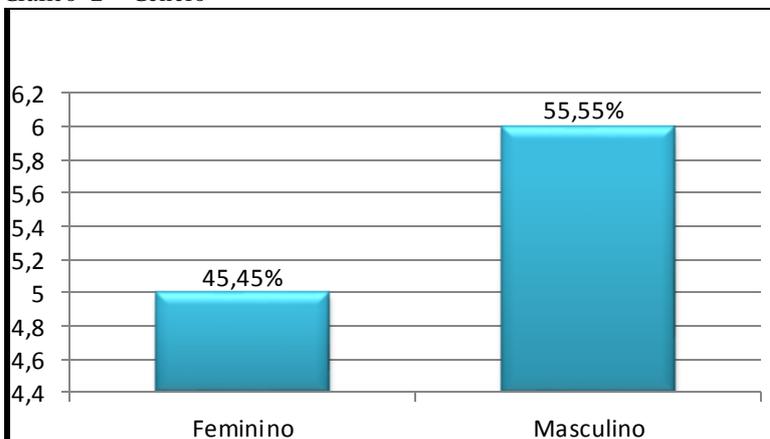
Gráfico 1 - Idade



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 1, conforme o gráfico 1, representa uma variação na idade dos entrevistados. Os empregados com até 30 anos representam 18,18%; entre 31 e 40 anos totalizam 45,45%, composto pela maioria da amostra; e os acima de 41 anos composto por 36,36%.

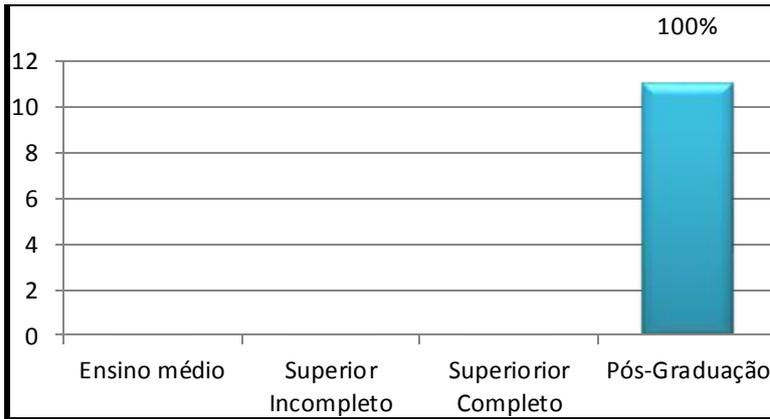
Gráfico 2 – Gênero



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao gênero dos entrevistados, 35,55% são compostos por mulheres e 45,45% por homens. Conforme o gráfico 2, verifica-se um equilíbrio de gênero nos cargos ocupados na unidade. Uma das questões de responsabilidade social empresarial que a empresa se preocupa é na igualdade entre homens e mulheres no quadro funcional, principalmente nos cargo gerenciais.

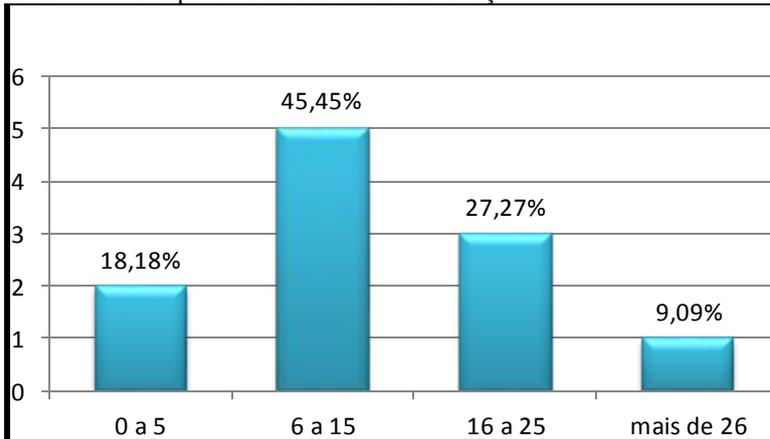
Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 3 buscou avaliar a instrução escolar dos entrevistados. Conforme o gráfico 3, por unanimidade os empregados possuem pós-graduação, apresentando uma alto nível de escolaridade.

Gráfico 4 – Tempo do funcionário na instituição



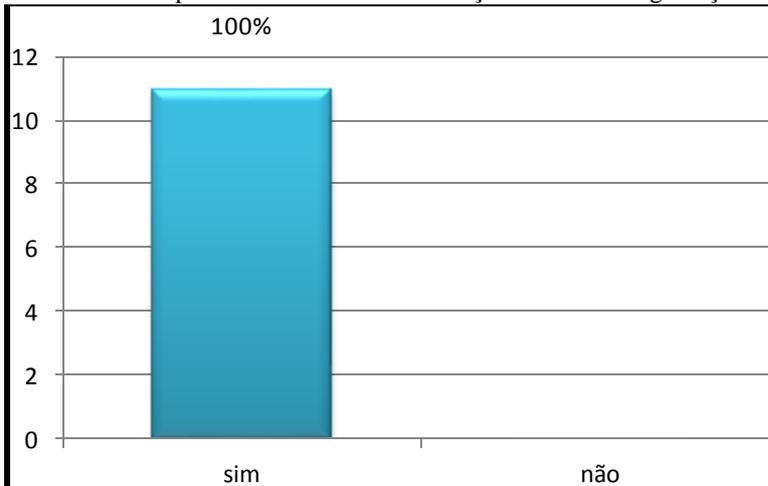
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de empresa dos empregados a amostra se apresenta bastante variada. Sendo que a maioria (45,45%) possui entre 6 e 15 anos de empresa, entre 16 e 25 anos, 27,27%; até 5 anos 18,18%; e 9,09% com mais de 26 anos. Conforme o gráfico 4, o resultado se destaca, pois a admissão na Caixa é através de concurso público, em que todos os concursados ingressam na empresa com a mesma categoria funcional para qual realizou a avaliação. Mesmo com pouco tempo de exercício, os empregados já possuem cargo com função gratificada dentro da empresa. Isso demonstra que a empresa oferece condições para o empregado ascender a funções gratificadas e cargos gerenciais, resultado obtido através do estabelecimento de um plano de carreira.

4.4.1 Relação com sindicatos e negociação coletiva

As questões 5 e 6 abordam a relação da empresa com as entidades sindicais e a negociação coletiva. A questão 5 buscou avaliar se os empregados consideram que a empresa favorece a liberdade de sindicalização e a negociação coletiva. Conforme o gráfico 5 o resultado foi positivo, com aprovação unânime entre todos os entrevistados.

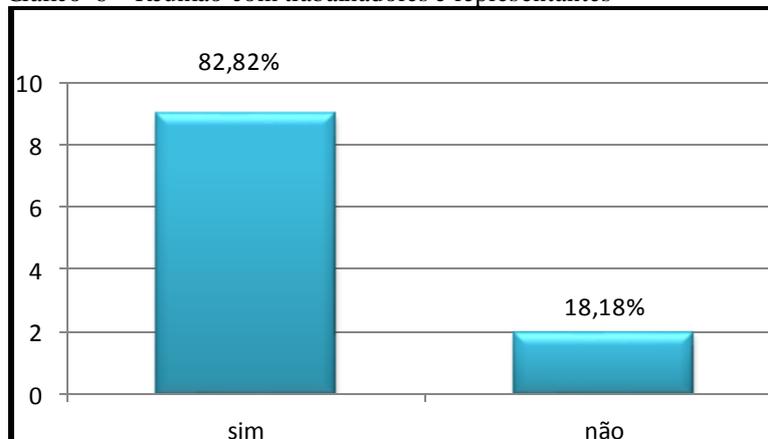
Gráfico 5 – Respeito a liberdade de associação sindical e negociação coletiva



Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão 6 a maioria dos entrevistados, totalizando mais de 80%, concorda que a empresa mantém um canal de comunicação com as entidades sindicais, possibilitando a realização de acordos coletivos, no qual os empregados possam fazer sugestões e reivindicações. O resultado é representado pelo gráfico 6.

Gráfico 6 – Reunião com trabalhadores e representantes

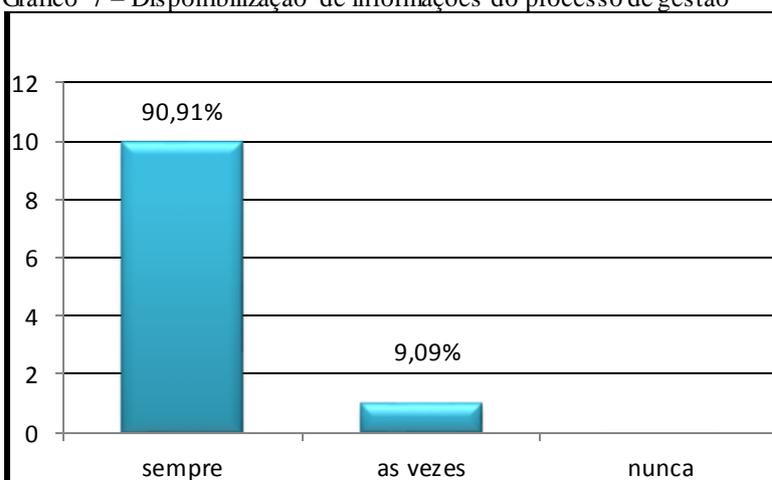


Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2 Gestão Participativa

As questões 7 e 8, representadas pelos gráficos 7 e 8, abordam a participação e o envolvimento dos empregados na gestão da empresa. Na questão 7, mais de 90% dos entrevistados afirmam que a empresa disponibiliza informações como a missão, visão e informações econômico-financeiras, e apenas 9,09% entendem que essas informações são disponibilizadas pela empresa frequentemente.

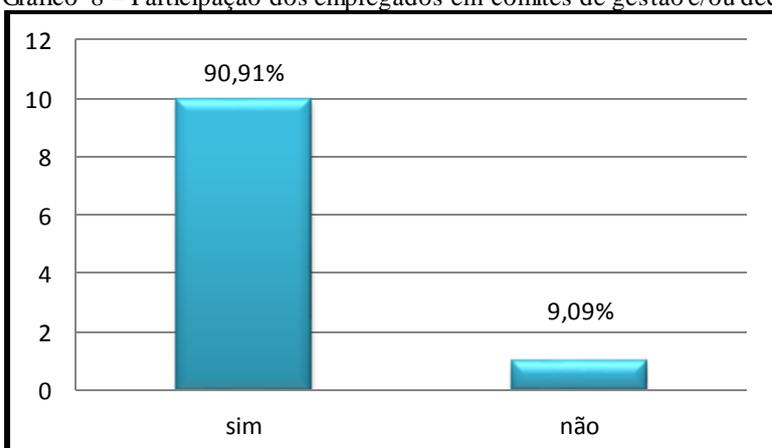
Gráfico 7 – Disponibilização de informações do processo de gestão



Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão 8 a maioria dos entrevistados, 90,91%, concorda que a empresa nomeia representantes dos empregados para participarem de comitês de gestão ou de decisões estratégicas.

Gráfico 8 – Participação dos empregados em comitês de gestão e/ou decisões estratégicas

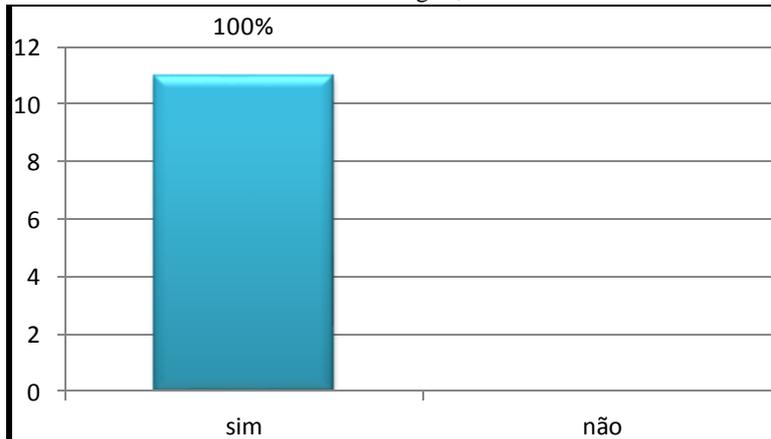


Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.3 Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

A questão 9 buscou avaliar se o empregados consideram que a empresa estabelece um plano de cargos e carreira, no qual todos os entrevistados concordam que existe um plano de cargos, carreiras e salários, como é visto no gráfico 9.

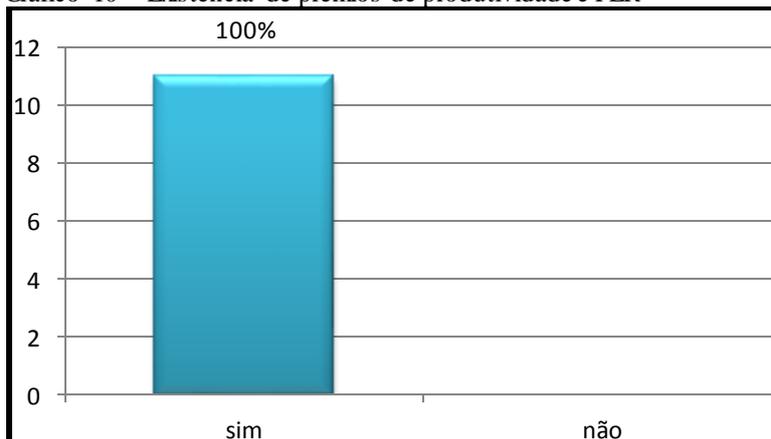
Gráfico 9 – Existência de Plano de cargos, carreiras e salários.



Fonte: Elaborado pela autora.

No resultado da questão 10 também se observa que todos os entrevistados consideram que a empresa oferece aos empregados benefícios como prêmios de produtividade ou participação nos lucros e resultados (PLR) da empresa. O resultado é representado pelo gráfico 10.

Gráfico 10 – Existência de prêmios de produtividade e PLR



Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão 11, 100% dos entrevistados afirmaram que os benefícios, prêmios de produtividade e participação nos lucros e resultados (PLR), são garantidos a todos os empregados, independentemente de cargo ou função.

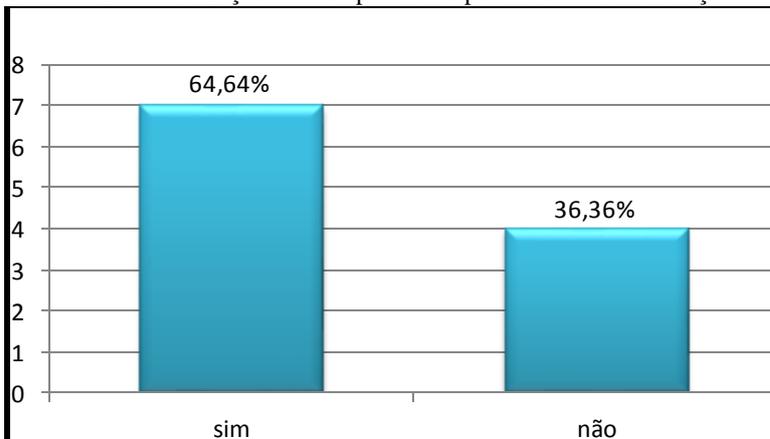
Gráfico 11 – Extensão dos prêmios de produtividade e PLR



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados da questão 12, conforme o gráfico 12, demonstram que a maioria dos entrevistados, totalizando 64,64%, consideram-se valorizados por suas competências e capacidade de crescimento profissional por meio da remuneração e investimento no desenvolvimento profissional oferecido pela empresa.

Gráfico 12 – Valorização de competências por meio da remuneração e desenvolvimento profissional.

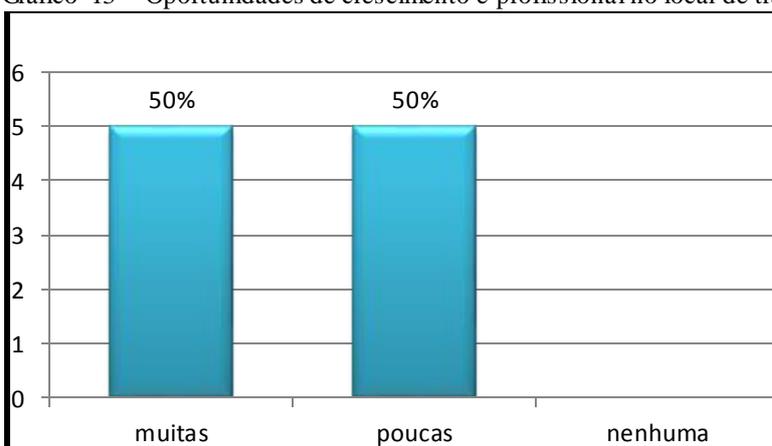


Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4 Compromisso com treinamento, desenvolvimento profissional e empregabilidade

A questão 13 procurou avaliar como os empregados visualizam as oportunidades de crescimento e oportunidades profissionais no ambiente de trabalho, no qual 50% dos entrevistados visualizam muitas oportunidades, enquanto 50% visualizam poucas oportunidades de crescimento e profissional. Ressalvando que entre todos os entrevistados um não respondeu a esta questão, e apenas foram contabilizadas as questões respondidas. O resultado é apresentado no gráfico 13.

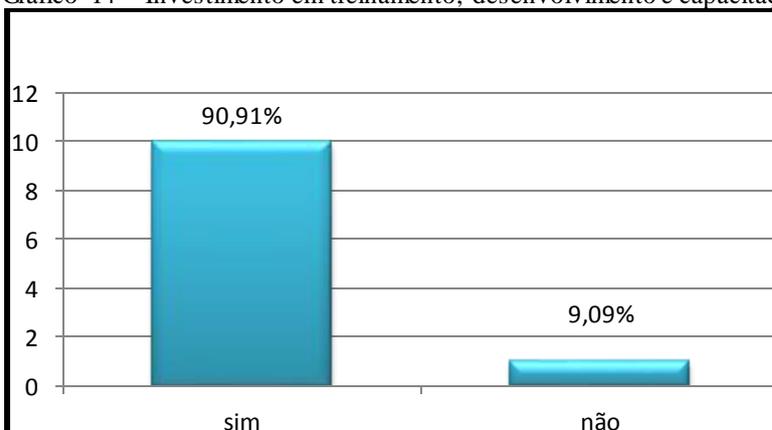
Gráfico 13 – Oportunidades de crescimento e profissional no local de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 14 procurou avaliar se os empregados concordavam que a empresa promove atividades de treinamento, desenvolvimento e capacitação com o intuito de sempre aperfeiçoar o seu quadro funcional. A maioria dos entrevistados aprovou as atividades de treinamento e desenvolvimento, com mais de 90%, conforme o gráfico 14.

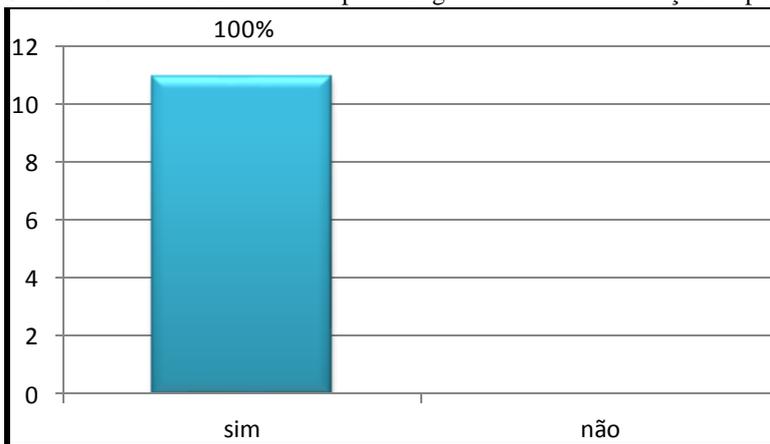
Gráfico 14 – Investimento em treinamento, desenvolvimento e capacitação.



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 15 avaliou se os empregados consideram que a empresa investe em educação corporativa e na aprendizagem contínua de seus empregados. Conforme o gráfico 15 todos os empregados foram unânimes quanto à aprovação da questão.

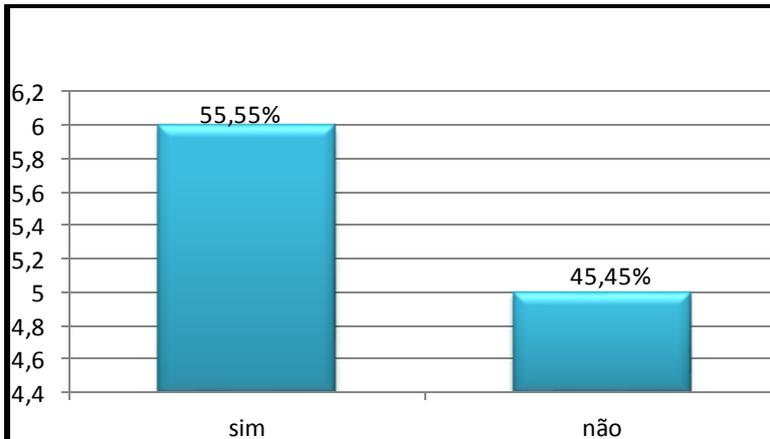
Gráfico 15 – Investimento em aprendizagem contínua e educação corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 16 avaliou se a empresa oferecia bolsas de estudos ou similares aos seus empregados para aquisição de conhecimentos independentemente da aplicabilidade no cargo atual, em que 55,55% dos entrevistados avaliaram de forma positiva as ações da empresa, e 45,45% afirmaram que não. Resultado representado pelo gráfico 16.

Gráfico 16 – Oferta de bolsa de estudo ou similares.

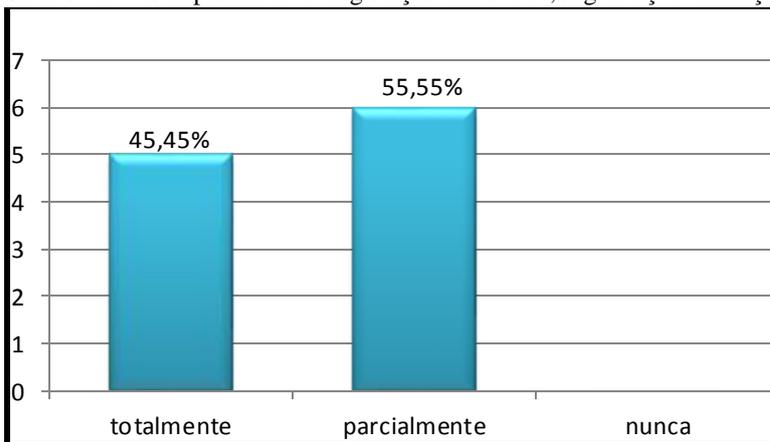


Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.5 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho

As questões 17, 18, 19 e 20 abordam o indicador cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. São representadas respectivamente pelos gráficos 17, 18, 19 e 20. A questão 17 avaliou o cumprimento da empresa quanto à legislação referente ao tema. Os dados demonstraram que 55,55% dos entrevistados concordam que a empresa cumpre parcialmente com as obrigações legais, enquanto 45,45% afirmam que as obrigações legais em saúde, segurança e condições de trabalho são totalmente cumpridas pela empresa.

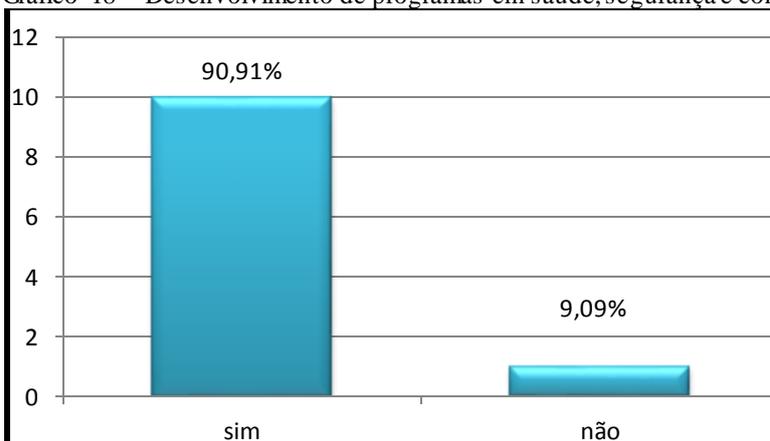
Gráfico 17 – Cumprimento da legislação em saúde, segurança e condições de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao desenvolvimento de programas e campanhas de conscientização em saúde, segurança e condições de trabalho, abordada na questão 18, 90,91% dos entrevistados consideram que a empresa desenvolve essas ações.

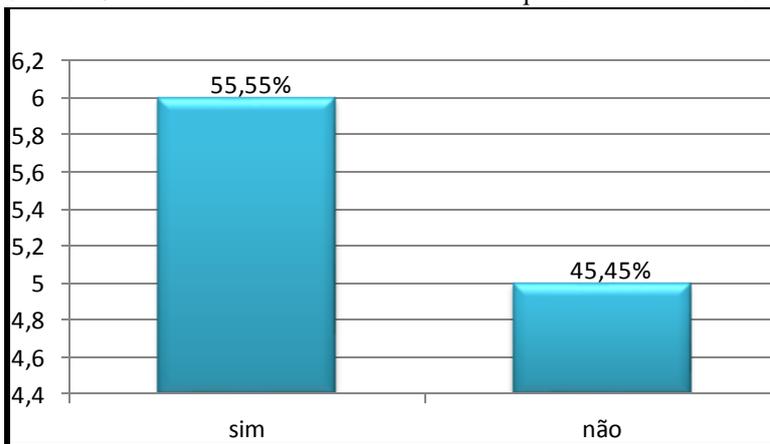
Gráfico 18 – Desenvolvimento de programas em saúde, segurança e condições de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a ações de melhorias na qualidade de vida e na saúde dos colaboradores e seus familiares, apresentadas na questão 19, 55,55% dos entrevistados consideram que a empresa desenvolve esses tipos de ações, enquanto 45,45% avaliam que não.

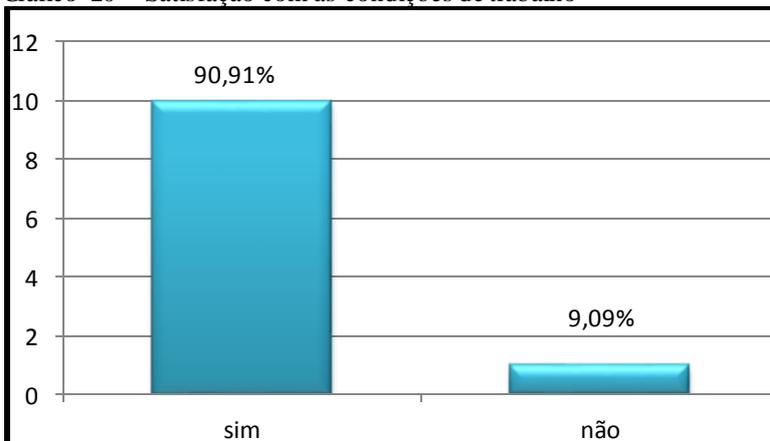
Gráfico 19 – Desenvolvimento de melhorias na qualidade de vida dos empregados e familiares



Fonte: Elaborado pela autora.

Procurou-se avaliar na questão 20, se os empregados consideravam o seu local de trabalho confortável, possuindo a quantidade e qualidade de materiais e equipamentos para executar seu trabalho. A avaliação da maioria dos empregados foi positiva, totalizando mais de 90%.

Gráfico 20 – Satisfação com as condições de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 Análise dos Resultados

Na relação com entidades sindicais buscou-se avaliar se os empregados consideram que a empresa respeita a liberdade de associação sindical e a negociação coletiva e se essa oferece espaço para reunião entre sindicatos e trabalhadores.

O resultado se destacou pelo alto índice de concordância, em que todos os participantes percebem que a empresa não coíbe a associação sindical de seus empregados e que mantém um canal de comunicação com os sindicatos ouvindo sugestões, negociando reivindicações e realizando acordos coletivos.

Isso demonstra que a empresa valoriza a função destas entidades como agente que regulamenta, fiscaliza e defende os direitos trabalhistas. As convenções coletivas também são fortes indícios de que a empresa está disposta a buscar entendimento juntamente com os trabalhadores e seus representantes nas relações de trabalho.

Aderindo a essas práticas a empresa abre espaço para a discussão de questões como reajuste salarial, condições no ambiente de trabalho e participação no processo de gestão. Além disso, muitas dessas conquistas trabalhistas só foram viáveis através do forte apoio das entidades sindicais. Conforme revisão bibliográfica essas ações são fundamentais para a responsabilidade social interna. O diálogo entre as partes ajuda as organizações a manter uma boa comunicação com seus colaboradores e estes sentirem-se parceiros da organização.

A percepção dos funcionários perante as questões de gestão participativa também obteve um alto índice de aprovação. As questões buscaram avaliar um dos principais tópicos da gestão participativa, que é o envolvimento dos colaboradores no processo de gestão da empresa. A maioria dos participantes percebem que a empresa sempre disponibiliza informações como a missão, a visão, as políticas e informações econômico-financeiras, e que elas são bem definidas e difundidas nas suas unidades de trabalho.

Logo, corrobora a ideia de Dutra (2004) citado no referencial teórico, a disponibilização das informações do processo de gestão aos colaboradores é um dos principais passos para a prática da responsabilidade social empresarial.

A maioria também percebe que a empresa realmente oferece condições para os empregados participarem do planejamento e desafios estratégicos da empresa. Sendo também uma forma de envolver seus empregados e incentivá-los na participação das atividades internas da empresa. Essa prática confirma a concepção de que as organizações que aproximam os níveis hierárquicos mais baixos a alta administração obtêm maior envolvimento e comprometimento de seus empregados perante os objetivos e metas organizacionais (ASHLEY, 2005).

A política de remuneração, benefícios e carreira também obteve resultado bastante positivo, os participantes percebem que a empresa estabelece uma política de remuneração e carreira condizente e satisfatória.

O plano de cargos e carreiras se demonstra eficiente, com um alto índice de aprovação na existência de um plano bem definido, com oportunidade de ascensão profissional equitativa aos empregados. Como citado no referencial teórico o Plano de Cargos, Carreira e Salário é essencial para o desenvolvimento da carreira durante toda a vida

profissional, não visando apenas o cargo atual, mas a carreira do profissional no mercado de trabalho.

O resultado comprova que a maioria dos participantes considera-se valorizados por suas competências e habilidades através da remuneração e do desenvolvimento profissional. Percebem que a empresa incentiva seus empregados através de prêmios de produtividade e participação nos lucros e resultados obtidos pela empresa.

Os incentivos e benefícios da remuneração são abordados no estudo bibliográfico como principal forma de recompensa, para autores como Chiavenato (2008) a remuneração é a maior expectativa dos colaboradores no exercício de suas atividades, é também uma maneira de a organização reconhecer o esforço e comprometimento de seu quadro funcional, esses fatores implicam diretamente na satisfação e motivação do pessoal.

O resultado do indicador compromisso com treinamento, desenvolvimento profissional e empregabilidade foi bastante satisfatório. Apenas no quesito visualização de oportunidades de crescimento no local de trabalho que a amostra se apresentou dividida, metade visualizava muitas oportunidades, enquanto a outra parte visualizava poucas oportunidades de crescimento e profissional no local de trabalho. Deve-se considerar que a maioria dos participantes possuem cargos com funções gratificadas e cargos gerenciais.

No quesito que avalia se a empresa oferece bolsas de estudo ou similares a fim de promover o desenvolvimento da aprendizagem, a amostra também se apresentou um pouco dividida, a maioria percebe que a empresa oferece estas condições, contudo deve-se considerar que muitos avaliaram que a empresa oferece sim bolsas de estudo, porém com preferência na aplicabilidade da função atual do empregado.

As outras questões referentes ao compromisso com treinamento e desenvolvimento obtiveram um bom índice de concordância. Os empregados percebem que a empresa investe na aprendizagem contínua e na educação corporativa, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, valorizando o capital humano da empresa. Confirmando o que foi visto no estudo bibliográfico, que por meio da melhoria contínua, da aprendizagem, do desenvolvimento profissional e do treinamento que a organização aperfeiçoará a capacidade do seu capital intelectual a fim de obter êxito e sucesso na atividade empresarial. Atualmente o capital intelectual é considerado por muitos autores como um dos principais ativos das organizações.

Quanto às condições de saúde, segurança e condições de trabalho, mesmo obtendo resultados mais equilibrados nas quatro questões avaliadas, o resultado ainda assim foi

positivo, indicando que os empregados percebem que a empresa preocupa-se com a melhoria dessas condições.

Apenas na questão que avaliava o cumprimento da empresa quanto à legislação em saúde, segurança e condições de trabalho os resultados não apresentaram-se tão positivos, já que a maioria percebeu que a empresa cumpre parcialmente com essas obrigações, enquanto a minoria considera que essas obrigações são totalmente cumpridas

A maioria faz uma avaliação positiva do desenvolvimento de programas e campanhas que conscientizam os empregados às prevenções com saúde e segurança, fator relevante no dever de cuidar de uma organização.

Quanto ao desenvolvimento de ações de melhorias na qualidade de vida dos colaboradores e familiares, apesar de ter sido positiva, a avaliação apresentou uma pequena diferença, a maior parte percebe que a empresa desenvolve essas melhorias, enquanto a outra parte também considera que essas ações nem sempre são desenvolvidas.

O quesito referente às condições de trabalho apresentou um alto índice de aprovação, os empregados consideram que possuem um ambiente de trabalho confortável e com boas condições físicas, e com materiais e equipamentos de trabalho suficientes para o exercício e o fluxo de trabalho, apesar de que em alguns pontos ainda deve-se realizar melhorias. As sugestões de melhorias no local de trabalho são relatadas principalmente através da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

No geral, os participantes avaliam que as condições no ambiente de trabalho são satisfatórias, complementando que não há relatos de acidentes e riscos no ambiente de trabalho que comprometa a saúde e segurança dos empregados. Este resultado confirma a ideia de Fleury (2002) que a empresa que proporciona condições favoráveis no ambiente de trabalho previne acidentes e traz melhorias na qualidade de vida do colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou investigar a percepção dos empregados em relação às ações de responsabilidade social empresarial em uma instituição do setor financeiro com seu público interno. Dentre os objetivos da pesquisa, procurou-se compreender a abordagem acerca da responsabilidade social durante a sua evolução e atualidade diante do panorama da atividade das organizações e o relacionamento destas com as principais partes com quem se relaciona.

Procurou-se avaliar como as práticas de responsabilidade social interna contribuem para uma empresa ser considerada socialmente responsável com seus empregados, e a adoção dessas ações como vantagens e benefícios para o desenvolvimento da empresa. E dentre essas ações, identificar quais eram as principais a serem consideradas pela empresa.

Primeiramente foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica abordando a responsabilidade social empresarial em um contexto geral, com apresentação de argumentos de importantes e diferentes estudiosos do assunto. Depois a pesquisa focalizou o desenvolvimento da dimensão interna da responsabilidade social. Foram apresentadas as principais normas e padrões a respeito da responsabilidade social empresarial com o público interno com o objetivo de identificar quais os principais indicadores de responsabilidade social interna a serem atendidos pelas organizações. Conclui-se que os primeiros objetivos do estudo foram alcançados, foram identificados cinco indicadores de responsabilidade social com o público interno: relação com os sindicatos e negociação coletiva; gestão participativa; política de remuneração, benefícios e carreira; compromisso com treinamento, desenvolvimento profissional e empregabilidade; e cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.

Posteriormente realizou-se o levantamento das práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela Caixa Econômica Federal, baseado nos cinco indicadores de responsabilidade social com o público interno identificados na revisão literária, são eles: relacionamento com as entidades sindicais; mecanismos de participação dos empregados; remuneração benefícios e carreira; treinamento, desenvolvimento e empregabilidade; e saúde e segurança no trabalho.

Com o propósito de identificar a percepção dos funcionários em relação a adoção de práticas internas de responsabilidade social, foi aplicado um questionário objetivo composto de quesitos referentes aos cinco indicadores de responsabilidade social com o público interno.

O resultado dos dados apresentou-se extremamente satisfatório, pois todos os indicadores da pesquisa de uma forma geral foram positivos. Os funcionários percebem que a empresa adota boas práticas de responsabilidade social com seu colaborador. Demonstra também que a maioria das informações que a empresa apresenta é condizente com a percepção dos funcionários.

Conclui-se que os empregados percebem que a Caixa é socialmente responsável com seus colaboradores, respeitando a liberdade de associação sindical, realizando acordo coletivo a fim de conciliar os objetivos de seu pessoal com os objetivos organizacionais. A empresa considera seus funcionários como parceiros da organização, oferecendo espaço para estes atuarem ativamente atividade no ambiente organizacional. A empresa também assume a sua responsabilidade na efetivação de boas políticas de recompensa valorizando o comprometimento de seus colaboradores e oferecendo oportunidades para progressão da carreira. A empresa também atua de forma responsável ao se comprometer com a melhoria contínua do treinamento e na aprendizagem do seu quadro funcional. E tem o compromisso de cuidar da organização ao oferecer boas condições de trabalho aos seus colaboradores.

Sugerem-se outros estudos do tema abordado a fim de analisar como maior precisão a importância e os impactos da responsabilidade social na dimensão interna das organizações, avaliar outros indicadores com o público interno que poderão ser desenvolvidos pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **O que é sindicalismo?** São Paulo: Brasiliense, 1985.
- ASHLEY, P. A. (Org.). Ética e responsabilidade social nos negócios. 2002. *In:* ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. Disponível em: <<http://www.saraivauni.com.br/>>. Acesso em: 23 abr. 2012.
- ASHLEY, P. A. (Coordenadora). **Ética e Responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual CIPA: a nova NR 5**. Brasília, 1999. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BD527FF7C25B2/pub_cne_cipa.pdf>. Acesso em: Abril 2012.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. 2010. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 29. Fev.2012.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade**. 2010. Disponível em: <www.caixa.gov.br>. Acesso em: 29. Fev.2012.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Balço Social**. 2007. Disponível em: <www.caixa.gov.br>. Acesso em: 29. Fev.2012.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COELHO, H. M. Q; CARVALHO NETO, A. C. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. **E & G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 96-115, 2005. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/E%20&%20G%20n%2009%20art%2006.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- DAVENPORT, T. O. **O Capital Humano: o que é por que as pessoas investem nele**. Tradução de Rosa S. Krauz. São Paulo: Nobel, 2001. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=I0dqv4Jk0BMC&printsec=frontcover&dq=thomas+da+venport&hl=pt-BR&sa=X&ei=YcK6T9GnK8LLgQeR5NnWCg&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 22 abr. 2012.
- DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre a administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira. 1981.

DUTRA, E. G. F. **A responsabilidade social avaliada por um público interno: um estudo de caso.** Porto Alegre, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA295&dq=indicadores+de+qv&ots=mIq_Gvakl&sig=rDI7DgjErH7Ci37veXbHbv_IB_M#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: Abril 2012.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade.** 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. 2011. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em: março 2012.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos.** 2011. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda_mais/biblioteca/biblioteca.aspx>. Acesso em: 06.03.2012.

KARKOTLI, G. **Responsabilidade social empresarial.** Petrópolis: Vozes, 2006.

MCINTOSH, M; *et al.* **Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MOLICA, D. G; CARVALHO NETO, A. M; GONÇALVES, P. P.B. Responsabilidade Social Empresarial: oportunidades perdidas para trabalhadores e empregadores. **R. Bras. Gest. Neg.,** São Paulo, v. 10, n. 28, p. 215-233, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/205/396>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 155: segurança e saúde dos trabalhadores.** Brasília: 1983. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/node/504>>. Acesso em: Março 2012.

PAIVA, S. B. Capital Intelectual: um novo paradigma para os negócios. *In:* XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2005, Goiânia. **Anais...Goiânia:** Conselho Federal de Contabilidade, 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

PENA, R. P. M. *et al.* Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do *Global Compact*. **E & G Economia e Gestão.** Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 139-162, 2005. Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/70/63>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

REIS, W. C. **Responsabilidade social empresarial:** uma avaliação do Projeto “Escola de Informática e Cidadania” da mineradora “Y” situada no estado do Pará. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

REIS, C. N.; MEDEIROS, L. E. **Responsabilidade social das empresas e balanço social.** São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, S. B. **Responsabilidade Social Empresarial:** Um novo foco para a competitividade. Fortaleza, UFC, 2008. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, 2008.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. 2º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSTAJN, H. Os metalúrgicos do ABC: tentando construir o novo/velho sindicato no Brasil. 2002. In: CHAHAD, J. P. Z.; CACCIAMALI, M. C. **Mercado de trabalho no Brasil:** novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://www.fea.usp.br/>>. Acesso em: 01 mai. 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para aplicação de pesquisa de campo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E

SECRETARIADO EXECUTIVO

CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Tema: A percepção dos colaboradores em relação às práticas de responsabilidade social com o público interno: um estudo de caso em uma instituição do setor financeiro.

Objetivo: Investigar a percepção dos colaboradores da instituição com relação às práticas de responsabilidade social interna.

1. Idade

- a) Até 20 anos
- b) Entre 21 e 30 anos
- c) Entre 31 e 40 anos
- d) Mais de 41 anos

2. Gênero

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Escolaridade

- a) Ensino Médio
- b) Superior Incompleto
- c) Superior Completo
- d) Pós-Graduação

4. Tempo de Empresa

- a) Até 5 anos
- b) Entre 5 e 15 anos

- c) Entre 15 e 25 anos
d) Mais de 25 anos
5. A empresa respeita a liberdade de associação sindical e a negociação coletiva?
 Sim Não
6. A empresa se reúne periodicamente com as entidades sindicais para ouvir sugestões e negociar reivindicações?
 Sim Não
7. A empresa disponibiliza informações aos empregados (histórico, missão, visão, políticas, organograma, princípios, parceiros, e informações econômico-financeiras)?
 Sempre Às vezes Nunca
8. A empresa nomeia representantes dos empregados para participarem de comitês de gestão ou decisões estratégicas?
 Sim Não
9. Há Plano de Cargos, Carreiras e Salários?
 Sim Não
10. Há prêmios de produtividade ou participação nos lucros e resultados?
 Sim Não
11. Se a resposta anterior for positiva, é extensivo a...
 Todos os empregados Apenas aos executivos e gerentes A uma grande parte
12. A empresa valoriza competências estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, levando em conta sua capacidade de crescimento?
 Sim Não
13. Você visualiza oportunidades de crescimento e profissional em seu trabalho?
 Muitas oportunidades Poucas oportunidades Nenhuma
14. A empresa promove atividades de treinamento, desenvolvimento e capacitação visando o aperfeiçoamento contínuo de todo seu pessoal?
 Sim Não
15. Há investimentos em aprendizagem contínua e educação corporativa?
 Sim Não
16. A empresa oferece bolsa de estudos ou similares para aquisição de conhecimento, independentemente da aplicabilidade em sua função atual?
 Sim Não

