



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE SABÓIA BARROS

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO EM EMPRESAS
CEARENSES

FORTALEZA-CE

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIANE SABÓIA BARROS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO EM EMPRESAS
CEARENSES**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como pré-requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA-CE

2008

Ficha Catalográfica

B 28 r Barros, Cristiane Sabóia

Responsabilidade social interna e comprometimento organizacional:
um estudo comparativo em empresas cearenses / Cristiane Sabóia.Barros.
– Fortaleza, UFC, 2008.

178 f

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Empresa - Organização 2. Administração I. Título

CDD: 334.683

CRISTIANE SABÓIA BARROS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO EM EMPRESAS
CEARENSES**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em ___ / ___ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Isolda Castelo Branco Bezerra Menezes
Universidade de Fortaleza

Às mulheres da minha vida, minha mãe, minha
irmã, minha tia Marta e minha avó Lourdes.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é a realização de um sonho, construído a partir de um esforço pessoal, mas com a valiosa colaboração de diversas pessoas.

Agradeço:

À minha mãe, por seu amor e admiração incondicionais, pela lição de vida, por seu companheirismo e por sua caridade.

Ao Prof. Augusto Cabral, por quem tenho grande admiração, por suas sábias orientações e pela dedicação ao meu trabalho.

Ao amigo Igor Pimentel, a quem tenho grande apreço, pelo suporte na viabilidade administrativa, pela colaboração, pelo entusiasmo e por acreditar na realização deste projeto.

Ao professor Gouveia, pelo apoio no início do mestrado.

A Yuri Steindorfer, pelo carinho e compreensão.

Aos colaboradores da Expresso Guanabara, Rodrigo Mont'Alverne, Raul, Haroldo, Fabíola, Paulo, Getúlio, Ésio, Cássia, às atendentes do *call center*, aos motoristas e a todos que se disponibilizaram a participar desta pesquisa.

Aos colaboradores da Cagece, Niedja, Joyce, Rosenia, Josestennes, e Jamile, que não mediram esforços para me auxiliar na coleta de dados.

À professora Benedita Marta Costa, pela solidariedade e disponibilidade em fornecer suporte metodológico e estatístico.

Às minhas amigas, Márcia, Rogeane, Keyla, Denise, Mirlete, Adriana Islaia pela amizade, pelo carinho e pelo apoio emocional e a Elaine, que desde antes do curso, tem sido um apoio, sempre confiante na minha capacidade de superar este desafio.

RESUMO

Este trabalho buscou investigar os vínculos existentes entre as práticas de responsabilidade social interna - RSI e o comprometimento organizacional. As práticas de responsabilidade social internas consideradas foram os indicadores sociais do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, enfocando os seguintes pontos: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente (ETHOS, 2006). Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e comparativa, apoiando-se em pesquisa bibliográfica e documental (CERVO; BERVIAN, 1983). A pesquisa bibliográfica abordou a responsabilidade social baseada nos autores Ashley (2003), McIntosh et al. (2001), Oliveira (2002), Srouf (2003) e o comprometimento organizacional com os autores Bastos et al. (1997), Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), Medeiros et al. (2005), Meyer e Herscovitch (2001). A pesquisa documental foi base para a definição das amostras da pesquisa e para a identificação das ações desenvolvidas pelas empresas. A pesquisa foi realizada em duas empresas de grande porte no ramo de serviços, a Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE e a Expresso Guanabara, ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia de Responsabilidade Social, na Categoria Desempenho Social 2006. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de um *survey*, dividido em: elaboração do instrumento de coleta de dados, série ordenada de perguntas, com três blocos dos indicadores de RSI e as três âncoras de comprometimento organizacional, adotando-se uma escala Likert de variação de 1 a 5 para as respostas. O questionário foi respondido por escrito e aplicado a 220 funcionários de nível operacional, divididos de forma igualitária nas duas empresas. Os métodos de apresentação e a análise dos dados desenvolveram-se em três blocos, o primeiro trata do perfil dos entrevistados a partir de uma média aritmética e frequências relativas, o segundo apresenta a análise dos componentes principais, através da análise fatorial, que apresenta as principais ações de RSI que geraram comprometimento, e o terceiro faz uma análise comparativa entre as duas empresas; como instrumentos de processamento, foram utilizados os programas SPSS 10.0 e Excel. Os resultados obtidos indicam que a responsabilidade social interna tem grande influência no comprometimento organizacional do trabalhador. As ações de responsabilidade social interna que exercem maior influência no comprometimento partem do indicador social diálogo e participação, modelo citado por Valladares, Leal Filho e Roman (2005); (Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005) e o modelo de comprometimento gerado por estas ações é o afetivo.

Palavras-chave: responsabilidade social interna; comprometimento organizacional; comprometimento afetivo; comprometimento normativo; comprometimento instrumental.

ABSTRACT

This work aimed to investigate the existing links between the Internal Social Responsibility (ISR) and the Organizational Commitment. The practices on the Internal Social Responsibility considered herein were the social indications from ETHOS Institute of Companies and Social Responsibility, focusing the following points: dialogues and participation; human respect and decent work (ETHOS, 2006). This study has taken use of a documental and exploratory research (CERVO; BERVIAN, 1983). The research bibliography approached the social responsibility according to Ashley (2003), McIntosh et al. (2001), Oliveira (2002), Srour (2003), and the organizational commitment with the authors Bastos et al. (1997), Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), Medeiros et al. (2005), Meyer e Herscovitch (2001). The documental research was a base for the research samples and for the identification of the developed actions held by the companies. The present research was done in two big companies in the areas of services: the sewage and water company in Ceará State (CAGECE) and Guanabara Transportation Company (GUANABARA), both winners of Delmiro Gouveia Award in social responsibility and in the social performance category. The data collection was done through a methodology of survey application divided in: elaboration of data collection, a series of ordered questions with three sets of RSI indices, and three bases of organizational commitment, where it was used Likert scale of variation from one to five to the answers. The questionnaire was answered by hand and was applied with two hundred and twenty operational level employees, divided in an equable way in the two companies. The presentation methods and the analysis of data expanded in three blocks: the first deals with the profile of the interviewees out of an arithmetic average and relative attendances; the second presents the main analysis of components through the factorial analysis which present the principal actions in RSI which produced commitment; and the third block deals with a comparative analysis involving the two companies. As instruments of process it was used the SPSS and the Excel programs. The results obtained in this research show that the internal social responsibility has a great influence in the organization commitment of the workers. The actions of the internal social responsibility which most influence in the expected commitment have a lot to do with the social index dialogue and participation, model quoted by Valladares, Leal Filho and Roman (2005); (Guimarães and Borges, Marques and Adorno (2005), and the model of commitment generated by these actions is the affectivity.

Key-words: Internal social responsibility; organizational commitment; affective commitment, normative commitment; instrumental commitment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	– Maximização do valor da filantropia.....	30
FIGURA 2	– A empresa cidadã.....	39
FIGURA 3	– Indicadores Ethos de RS para o público interno.....	50
FIGURA 4	– Idéias apresentadas por Meyer et al. (1993).....	74
FIGURA 5	– Comprometimento organizacional	77
FIGURA 6	– Diagrama de decisão da análise fatorial Estágios 1-3	102
FIGURA 7	– Diagrama de decisão da análise fatorial Estágios 4-7	103
FIGURA 8	– Fluxograma da pesquisa	106
FIGURA 9	– Etapas metodológicas	107
FIGURA 10	– Estrutura organizacional da Cagece	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Exemplo de negociação com a má-fé do empregador.....	51
QUADRO 2 –	Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....	76
QUADRO 3 –	Principais autores consultados na revisão de literatura.....	91
QUADRO 4 –	Modelo do questionário de pesquisa	93
QUADRO 5 –	Relação entre objetivos específicos, indicadores, práticas de responsabilidade social interna e expectativa de categoria de comprometimento organizacional.....	95
QUADRO 6 –	Área de atuação da Guanabara	135
QUADRO 7 –	Síntese das conclusões do estudo	155

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– Perfil dos entrevistados – Cagece. Novembro/Dezembro 2006.....	111
TABELA 2	– Pontuação dos funcionários da Cagece referente ao diálogo de participação. Novembro/Dezembro de 2006.....	113
TABELA 3	– Pontuação dos funcionários da Cagece referente ao respeito ao indivíduo. Novembro/Dezembro de 2006.....	117
TABELA 4	– Pontuação dos funcionários da Cagece referente ao trabalho decente. Novembro/Dezembro de 2006.....	121
TABELA 5	– Cagece – pontuação dos componentes para o comprometimento afetivo novembro/dezembro 2006.....	128
TABELA 6	– Cagece – pontuação dos Componentes para o comprometimento normativo. Novembro/Dezembro 2006.....	130
TABELA 7	– Cagece – pontuação dos componentes para o comprometimento instrumental. Novembro/Dezembro 2006.....	131
TABELA 8	– Perfil dos funcionários entrevistados na Guanabara. Novembro/Dezembro 2006.....	136
TABELA 9	– Pontuação (média aritmética e coeficiente de variação) dos funcionários da Guanabara atribuídas ao diálogo de participação. Novembro/Dezembro de 2006.....	137
TABELA 10	– Pontuação (média aritmética e coeficiente de variação) dos funcionários da Guanabara atribuídas ao respeito ao indivíduo. Novembro/Dezembro de 2006	140
TABELA 11	– Pontuação (média aritmética e coeficiente de variação) dos funcionários da Guanabara atribuídas ao trabalho decente. Novembro/Dezembro de 2006.....	142
TABELA 12	– Guanabara – pontuação dos componentes para o comprometimento afetivo. Novembro/Dezembro 2006	146
TABELA 13	– Guanabara – pontuação dos componentes para o comprometimento normativo. novembro/dezembro 2006.....	148
TABELA 14	– Medidas descritivas das empresas analisadas, por categoria - análise comparativa. Novembro/Dezembro 2006.....	149

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABRINQ - Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
ADCE – Associação de Dirigentes Cristãos do Brasil
APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
BANESPA – Banco do Estado de São Paulo
CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará
CAGED - Cadastro de Empregados e Desempregados
CLT – Consolidações das Leis do Trabalho
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
CVM – Comissão de Valores Imobiliários
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FECOMÉRCIO – Federação do Comércio do Estado do Ceará
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FSC – Fórum Social Mundial
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IPEA – Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO – International Organization for Standardization
LBA – Legião Brasileira de Assistência
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
NLRB – National Labor Relations Board
ONU – Organização das Nações Unidas
OIT – Organização Internacional do Trabalho
PDV – Plano de Demissão Voluntária
PIB – Produto Interno Bruto
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais - RAIS
RH – Recursos Humanos
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
RSI – Responsabilidade Social Interna

SAI – Social Accountability International

SA 8000 – Social Accountability 8000

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Definição do Problema	15
1.2 Justificativa	18
1.3 Hipóteses da Pesquisa	21
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo geral	21
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 Metodologia da Pesquisa	22
1.6 Estrutura da Dissertação	23
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL	25
2.1 Evolução Histórica e Contextualização.....	25
2.2 Responsabilidade Social Empresarial e Cidadania Corporativa.....	32
2.3 Dimensão Interna da Responsabilidade Social Empresarial e Atribuições da Gestão de Recursos Humanos	40
2.4 Indicadores Sociais e Instrumentos de Avaliação	46
2.4.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social	49
2.4.1.1 <i>Diálogo e participação</i>	50
2.4.1.2 <i>Respeito ao indivíduo</i>	53
2.4.1.3 <i>Trabalho decente</i>	57
2.4.2 Balanço social.....	63
3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	66
3.1 Origem e Conceito do Comprometimento Organizacional.....	67
3.2 Comprometimento: Um Construto Multidimensional.....	71
3.3 Enfoques Comportamental e Afetivo-atitudinal	77
3.4 Enfoque Instrumental-calculativo	80
3.5 Enfoque Normativo	81
3.6 Conseqüências do Comprometimento	83
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	87
4.1 Tipologia da Pesquisa	88
4.2 Procedimentos Técnicos	90
4.3 Instrumentalização da Pesquisa	92
4.3.1 Instrumentalização e aplicação do questionário.....	92
4.3.2 Universo e amostra	95
4.4 Métodos e Técnicas de Apresentação e Análise dos Dados	97
4.5 Modelo da Pesquisa.....	104
5 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS CAGECE E GUANABARA	108
5.1 Conhecendo a Cagece	109
5.1.1 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI diálogo e participação sobre o comprometimento organizacional na Cagece.....	112
5.1.2 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI respeito ao indivíduo sobre o comprometimento organizacional na Cagece.....	117

5.1.3	Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI trabalho decente sobre o comprometimento organizacional na Cagece.....	121
5.1.4	Análise dos componentes principais de responsabilidade social interna geradores de comprometimento na Cagece.....	127
5.2	Comprometimento Organizacional Gerado a Partir das Práticas de Responsabilidade Social Interna na Empresa Guanabara.....	132
5.2.1	Conhecendo a Guanabara	132
5.2.2	Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI diálogo e participação sobre o comprometimento organizacional na Guanabara.....	137
5.2.3	Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI respeito ao indivíduo sobre o comprometimento organizacional na Guanabara.....	140
5.2.4	Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI trabalho decente sobre o comprometimento organizacional na Guanabara.....	142
5.2.5	Análise dos componentes principais de responsabilidade social interna geradores de comprometimento na Guanabara.....	146
5.3	Comparativo entre o Comprometimento Organizacional Gerado a Partir das Práticas de Responsabilidade Social Interna na Empresa Cagece e Guanabara..	149
6	CONCLUSÃO	151
6.1	Sobre os Indicadores de Responsabilidade Social e os Modelos de Comprometimento Organizacional.....	151
6.1.1	Formação do comprometimento afetivo.....	151
6.1.2	Formação do comprometimento normativo.....	152
6.1.3	Formação do comprometimento instrumental.....	153
6.1.4	Comparando as duas empresas Cagece e Guanabara.....	154
6.2	Limitações do Estudo	155
6.3	Recomendações Decorrentes da Pesquisa	156
7	REFERÊNCIAS	158
APÊNDICES	165

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, o debate sobre a importância das empresas na construção de uma sociedade mais justa contribui para a formação de uma consciência empresarial. O contexto sócio-político que envolve essas organizações leva seus gestores a perceber que o papel delas ultrapassa a geração do lucro.

Os aspectos econômicos, como, por exemplo, aqueles relacionados às obrigações tributárias, tais quais a responsabilidade sobre o pagamento de impostos e os encargos sociais, passam a conviver com expectativas que ultrapassam as fronteiras da legalidade, assumindo um papel ativo na contribuição por uma melhoria na qualidade de vida da sociedade de forma ampla e integral.

A transformação em curso parte da exigência da sociedade de novas posturas empresariais que incorporem a preocupação com o social, com a ética e com a construção de um ambiente mais justo e solidário, voltado não só para o lucro, mas para valores como o compromisso com o meio ambiente, com a comunidade em que a empresa está inserida, com seus funcionários e com os demais *stakeholders* (MELO NETO; FRÓES, 1999). Trata-se, pois, de por em prática as múltiplas dimensões da Responsabilidade Social Empresarial – RSE.

Diante da abrangência do tema responsabilidade social empresarial, os pilares citados acima auxiliam no entendimento da dimensão desta consciência para a empresa, enfocando-se três dimensões: a econômica, a social e a ambiental (MELO NETO; FRÓES, 1999). A dimensão social, foco deste trabalho, permite visualizar o papel da empresa diante de uma perspectiva interna, envolvendo a necessidade de se entender os comportamentos de comprometimento dos funcionários no trabalho, inclusive em função da adoção de práticas e estratégias de responsabilidade social por parte da empresa.

1.1 Definição do Problema

O debate sobre o conceito de responsabilidade social tomou grande amplitude e sua construção é muito complexa. Temas como ética e moral são centrais para definir o papel da empresa. Corrêa e Medeiros (2003) definem três categorias envolvidas: a comunidade, o meio ambiente e o trabalhador.

Melo Neto e Fróes ressaltam que

[...] a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem. (1999, p. 84).

Essa perspectiva apresenta o conceito de contrapartida social, em que a empresa presta contas com a sociedade do que lhe foi captado: recursos naturais, patrimônio cultural e socioeconômico, ou seja, o bem-estar coletivo transcende o objetivo de lucro. Citam, ainda, duas dimensões de responsabilidade social para o exercício da cidadania empresarial, a plenitude da responsabilidade social e o foco no público-interno e na comunidade.

Outras correntes levam o conceito de uma via única de doação para vias de contribuição, na busca por resultados organizacionais, assumindo posturas que visem à melhoria da visão da comunidade sobre a empresa, à sustentabilidade do meio ambiente e a um maior envolvimento dos trabalhadores. Com isso, a empresa ganha aceitação no mercado, respeito e admiração, o que pode levá-las a novas oportunidades e à realização de mais negócios lucrativos.

Na discussão sobre este tema, um ponto fundamental que não se pode ignorar é que muitas empresas passam a dispor de seus recursos humanos e financeiros para o desenvolvimento de uma nova sociedade, mais ética e solidária, seja com o intuito de contrapartida dos diversos envolvidos no contexto empresarial como funcionários e dependentes, fornecedores, acionistas, clientes, comunidade em geral, ou por meio de estratégias que não desviem de seu foco e nem da busca por lucratividade.

Observando a grandeza de extensão do tema responsabilidade social, toma-se, como base, a responsabilidade social interna, buscando-se estudar sua influência em relação ao comprometimento dos funcionários. Segundo Melo Neto e Fróes,

[...] as ações de gestão interna de responsabilidade social compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizado pelas empresas em benefício de seus empregados, bem como programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. (1999, p. 87).

Verifica-se que as ações citadas pelos autores aproximam-se das ferramentas essenciais da administração de recursos humanos, principalmente, se comparadas aos indicadores utilizados pelo Instituto Ethos (ETHOS, 2007), para o público interno, apresentados a seguir:

O indicador diálogo e participação engloba relações com sindicatos, relações com trabalhadores terceirizados e gestão participativa;

O indicador respeito ao indivíduo envolve compromisso com o futuro das crianças, incluindo o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade, compromisso com a equidade racial, e compromisso com a equidade de gênero.

O indicador trabalho decente inclui política de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria.

A partir dos indicadores sociais acima citados, percebe-se que os papéis da responsabilidade social interna aparentemente parecem muito próximos às ações de recursos humanos. A responsabilidade social interna tem como fundamento a moral e a ética, seja ela interna ou externa, tem como base o respeito. Deste modo, embora a responsabilidade social possa gerar resultados em relação ao comprometimento, motivação e retenção dos talentos, não é este o seu fundamento básico. Já a administração de recursos humanos fundamentalmente desempenha papel estratégico estando voltada para a sustentabilidade da empresa e a busca de melhores resultados.

A proximidade das ações de recursos humanos pode ser vista em alguns momentos, principalmente quando são desenvolvidas de acordo com parâmetros socialmente responsáveis, preocupando-se, por exemplo, com o percentual de mulheres em cargos de chefia, com remuneração justa para minorias, como negros e portadores de necessidades especiais, terão como foco a lucratividade, a sustentabilidade e o aumento da competitividade da empresa perante os concorrentes.

Neste prisma, faz-se necessário a formação de diretrizes que guiem ações de responsabilidade social interna e diferenciem-nas das ferramentas básicas de recursos humanos, o que suscita o questionamento acerca do papel da gestão de pessoas nas empresas contemporâneas. Pode-se indagar, também: em que medida há integração ou convergência entre os conceitos e práticas de gestão de pessoas e responsabilidade social interna?

A partir da visão de que a responsabilidade social não tem como foco a geração de retornos mensuráveis nem funciona como simples moeda de troca entre a empresa e a sociedade, este estudo busca, então, analisar uma questão subjetiva, o comprometimento dos funcionários gerado a partir da responsabilidade social interna (RSI).

Entende-se que o comprometimento pode trazer muitos resultados para a empresa, em termos de índices formais e informais. Contudo, faz-se necessário questionar quais ações

ou atitudes o geram. A partir daí, torna-se possível buscar fortalecer os indicativos da comprovação dos resultados trazidos, já que, em muitos casos, as análises feitas não são conclusivas.

Mais especificamente, busca analisar quais modelos de comprometimento são gerados a partir das práticas de RSI, tendo como foco duas empresas contempladas com o Prêmio Delmiro Gouveia 2006, na categoria Desempenho Social, as empresas Cagece e Expresso Guanabara.

Para o estudo das categorias do comprometimento, os componentes foram definidos por Bastos (1997), Meyer e Alien (2000), Blau (2001), Medeiros et al. (2003), dentre outros, definidos, basicamente, em comprometimento normativo, afetivo e instrumental. Deste modo, esta pesquisa parte do questionamento acerca do modo como as práticas de RSI geram comprometimento nos funcionários.

1.2 Justificativa

O envolvimento das empresas com a responsabilidade social está em pleno crescimento, sendo, portanto, relevante entender a atuação delas na área social antes de focar a responsabilidade social interna, para visualizar a amplitude dos investimentos privados no setor.

Para que se possa ter noção desse crescimento, traz-se a pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA (2006). A primeira edição desta pesquisa foi realizada em 1999, apenas na região sudeste; expandiu-se ao ser realizada no nordeste em 2000 e centro-oeste em 2001. Em sua segunda edição, foi realizada no sudeste e no nordeste em 2003, sul, centro-oeste e norte em 2004, com publicação dos resultados em julho de 2006. O objetivo da pesquisa foi apresentar um retrato da participação do setor empresarial em atividades sociais voltadas para as comunidades mais pobres, ou seja, o comportamento das empresas na área social. A metodologia utilizada para o levantamento dos dados foi por meio de uma amostra de empresas com um ou mais empregados selecionada a partir de um cadastro mantido pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE que é composto pela Relação Anual de Informações Sociais – RAIS e pelo Cadastro de Empregados e Desempregados – CAGED. A amostra integrou 4.109 empresas com um ou mais empregados, sendo 2.032, no Sudeste, e 2.077, no Nordeste. Após o levantamento dos dados, a amostra foi expandida por meio de procedimentos estatísticos para o total das empresas de cada região pesquisada. Assim, em 2003, o universo da Pesquisa para o Sudeste é composto de 420.447

empresas formais lucrativas com um ou mais empregados; no Nordeste, este número é de 82.056 empresas.

A pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA (2006), revela que, entre 2000 e 2004, a proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades cresceu 10 pontos percentuais, passando de 59% para 69%. São aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente. Em 2004, elas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que correspondia a 0,27% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro daquele ano.

A motivação que leva a este crescimento surpreende os empresários que declararam que seus investimentos são pouco influenciados pela política de benefícios tributários, já que apenas 2% das empresas que atuaram no social fizeram uso de incentivos fiscais. Dentre os motivos da não utilização desses benefícios, cerca de 40% dos empresários alegaram que o valor do incentivo era muito pequeno e que, portanto, não compensava seu uso. Para 16%, as isenções permitidas não se aplicavam às atividades desenvolvidas e outros 15% nem mesmo sabiam da existência de tais benefícios. (IPEA, 2006).

Aos poucos, a responsabilidade social obtém grande contribuição a partir de estudos acadêmicos, instigando a disseminação de práticas sociais e o compartilhamento de experiências, por meio de publicações e eventos. Na verdade, a questão social passou a pauta empresarial há mais de 40 anos (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2002), estando o assunto em constante amadurecimento, deixando de restringir-se a apenas à filantropia e passando a ocupar posição estratégica nas empresas. Como ressaltam Lourenço e Schröder (2002), esta mudança apóia-se, em parte, no fato que a adoção de postura ética e comprometida com o social passou a ser valorizada pelo consumidor, tornando-se diferencial competitivo para a empresa.

Os dados da pesquisa de ação social do IPEA (2006) demonstram que a filantropia ainda impulsiona a ação social, 57% dos motivos que levam a ações sociais são de cunho humanitário e 20% de cunho religioso, tendo havido recuo de 50% em relação às empresas que buscam melhoria da imagem. Caiu de 68% para 57% o número de empresas que declararam que as ações sociais faziam parte de sua estratégia. Ademais, há pouca documentação e registro destas ações. Mesmo assim, os empresários percebem que o ganho com as ações sociais é de todos, tanto dos promotores como dos beneficiários.

Sobre os resultados observados pelos empresários, a pesquisa Ação Social das Empresas, IPEA (2006) demonstra que os empresários percebem um aumento da produtividade dos funcionários quando as empresas promovem ações sociais. Em 2000, 11%

dos empresários perceberam esse aumento, em 2004, mais empresários passaram a observar aumento na produtividade, pois esse índice cresceu para 14%. Porém, no que se refere à geração do comprometimento no funcionário, o percentual de percepção dos empresários com o nível de comprometimento do funcionário a partir das ações sociais caiu consideravelmente de 24% em 2000, para 10% em 2004.

Sobre os efeitos positivos das práticas de responsabilidade social interna em relação aos recursos humanos e o ambiente de trabalho, Felix aponta que ocorre “[...] um gradual retorno do trabalho dos empregados (maior produtividade por trabalhador) que se dá em razão de um maior compromisso e motivação dos trabalhadores a partir de melhores condições de trabalho [...]” (2003, p. 22).

Quanto à escolha pelas empresas premiadas pelo Prêmio Delmiro Gouveia, dá-se pela visibilidade desta premiação, que ocorre desde 2004, e por sua aceitação junto à comunidade empresarial e acadêmica, o prêmio destaca o desempenho das empresas cearenses, nos setores econômico e social, e dos contabilistas envolvidos no processo de elaboração das peças contábeis analisadas. Sua importância perpassa a necessidade do ambiente empresarial cearense em destacar o porte e participação de suas empresas no mercado nacional e com isso receberem o justo reconhecimento. Ele compreende em um espaço significativo para uma avaliação periódica do desempenho empresarial sob aspecto econômico-financeiro, mas principalmente da responsabilidade social. Esta avaliação periódica comparativa do desempenho empresarial é um espaço que possibilita a análise do desempenho das empresas com um foco local, respeito as características da região.

O prêmio também foi escolhido pela crescente atuação de empresas nordestinas nas ações de responsabilidade social, havendo crescimento com o aumento em sua atuação em 19 pontos percentuais, de 55% para 74%, na pesquisa IPEA (2006).

É relevante ressaltar o fato que hoje um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos não é a atração de talentos, mas, sobretudo, a retenção. Pode-se pressupor que as práticas de RSI contribuem para a retenção de talentos, em função do comprometimento gerado. Colossi (2004) afirma que o comprometimento organizacional tem contribuído para o melhor entendimento do comportamento humano nas organizações, e o estudo do comprometimento dos trabalhadores com a organização possibilita compreender as variáveis que interferem no vínculo e nos motivos que justificam os diferentes níveis de comprometimento, refletindo grande preocupação das organizações em compreender o indivíduo no contexto de seu trabalho. Portanto, esta pesquisa enfoca uma questão-chave na área de recursos humanos, o comprometimento do funcionário.

Em tempo, ressalta-se que este estudo alinha-se a pesquisas previamente desenvolvidas, sob a orientação do prof. Augusto Cabral, como o de Silva (2005) que conclui que projetos sociais não têm efeito significativo sobre os funcionários, se as empresas não desenvolvem ações de responsabilidade social para seu público interno, consolidando, assim, os dados acima citados que demonstram, em relação ao comprometimento dos funcionários, uma queda do patamar de 24%, em 2000, para 10%, em 2004. Estas indicações corroboram a relevância de se investigar se são desenvolvidas ações de responsabilidade social internas nas empresas em estudo e de que modo essas ações geram algum componente de comprometimento.

1.3 Hipóteses da Pesquisa

Tomando por base os indicadores de responsabilidade social interna do Instituto Ethos, acima relacionados, bem como os componentes de comprometimento organizacional, esta pesquisa parte das seguintes hipóteses:

Ho: O indicador social diálogo e participação gera comprometimento afetivo;

H1: O indicador social respeito ao indivíduo gera comprometimento normativo;

H3: O indicador trabalho decente gera comprometimento instrumental;

H4: Nas duas empresas em estudo, as mesmas ações de responsabilidade social interna geram os mesmos modelos de comprometimento.

1.4 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa destacam a medida de intensidade entre a responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional, com visto a seguir:

1.4.1 Objetivo geral

Investigar os vínculos existentes entre as práticas de responsabilidade social interna e a geração de comprometimento organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Verificar se as ações de responsabilidade social internas do indicador diálogo e participação geram comprometimento afetivo.
- Verificar se as ações de responsabilidade social internas do indicador respeito ao indivíduo geram comprometimento normativo.
- Verificar se as ações de responsabilidade social internas do indicador trabalho decente geram comprometimento instrumental.
- Comparar se as mesmas ações de responsabilidade social interna geram os mesmos modelos de comprometimento nas duas empresas em estudo.

1.5 Metodologia da Pesquisa

Em termos metodológicos, conforme a tipologia de Cervo e Bervian (1996) e baseada também em Raupp e Beuren (2003) esta pesquisa tem caráter exploratório, descritivo e comparativo, visto que, de acordo com seus objetivos, busca contextualizar as ações de responsabilidade social interna, analisar a geração de comprometimento em duas empresas, e por fim, comparar os resultados.

O modelo de abordagem adotado foi quantitativo, tendo sido desenvolvida uma amostra representativa. O método de coleta utilizado para a pesquisa foi o *survey*, que consiste na aplicação de um questionário estruturado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados. (MALHORTA, 1999).

O modelo quantitativo, como ressaltam Raupp e Beuren (2006, p. 93), tem ainda forte relação com o método de *survey*, uma vez que “torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população.”

Em relação à escolha das empresas, tendo em vista a temática em foco, responsabilidade social interna e seus vínculos com o comprometimento organizacional, e os objetivos da pesquisa, foi definido como parâmetro o Prêmio Delmiro Gouveia, na categoria Desempenho Social, em empresas com faturamento bruto ajustado acima de 60 milhões. Das 5 (cinco) empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia, edição 2006, apenas duas se disponibilizaram a participar da pesquisa, sendo elas a Expresso Guanabara S/A e a Companhia de Água e Esgoto do Ceará-Cagece, ambas as empresas atuam no ramo de serviços.

Para o levantamento do perfil dos funcionários que participaram da pesquisa, foram utilizadas frequências relativas. Foram também adotadas medidas estatísticas, como média aritmética e coeficiente de variação, por empresa, envolvendo as categorias de comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

Tendo em vista que o presente trabalho tem como objetivo verificar de que modo as práticas de responsabilidade social internas contribuem para a geração dos componentes do comprometimento organizacional, optou-se por utilizar a análise fatorial (HAIR, 1998), tendo como método de extração a análise dos componentes principais, a qual será tratada nas empresa em estudo por categorias: afetivo, normativo e instrumental.

Por fim, para determinar a adequação da análise fatorial, utilizou-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin de Esfericidade de Bartlett, baseado na distribuição estatística de “chi-quadrado.” (PEREIRA, 2001). O coeficiente chi-quadrado, normalmente escrito como χ^2 é um valor da dispersão para duas variáveis de escala nominal. Demonstra em que medida os valores observados se desviariam do valor esperado, caso as duas variáveis não estivessem correlacionadas. Quanto maior o chi-quadrado, mais significante é a relação entre a variável dependente e a variável independente.

1.6 Estruturação da Dissertação

Esta dissertação é constituída por seis capítulos, conforme detalhado a seguir:

Capítulo 1 – Introdução. Apresenta o tema da pesquisa, responsabilidade social empresarial, em termos de sua inserção no mundo contemporâneo, ressaltando suas dimensões econômica, social e ambiental. Apresenta, também, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos, geral e específicos, do estudo. Por fim, apresenta a estrutura geral da dissertação.

Capítulo 2 – Responsabilidade Social. Faz um levantamento da literatura acerca do tema da responsabilidade social, com foco na evolução do conceito e na vinculação do mesmo com temas correlatos, como o da cidadania corporativa. Em seguida, enfoca os aspectos relacionados à dimensão interna da responsabilidade social, discutindo os pontos de convergência desta temática em relação às práticas da gestão de recursos humanos. Enfoca,

ainda, os indicadores sociais, com ênfase nos indicadores Ethos de responsabilidade social interna, e os instrumentos de avaliação, em especial o balanço social.

Capítulo 3 – Comprometimento Organizacional. Dá continuidade ao levantamento da literatura pertinente, enfocando o conceito de comprometimento organizacional, a partir de uma visão multidimensional deste constructo. Em seguida, explora os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento, em especial em termos das reações geradas no comportamento das pessoas em relação às empresas em que trabalham.

Capítulo 4 – Aspectos Metodológicos. Apresenta a metodologia utilizada, a classificação da pesquisa quanto aos meios, aos fins e à natureza, bem como o encadeamento de todas as etapas da investigação. Apresenta, ainda, os instrumentos, os procedimentos de coleta e as técnicas de tratamento dos dados.

Capítulo 5 – Práticas de Responsabilidade Social e Comprometimento Organizacional nas Empresas Cagece e Expresso Guanabara. Apresenta os dados levantados, procede à interpretação e à análise, estabelecendo as relações pertinentes, no que diz respeito aos componentes do comprometimento, aos pressupostos, aos objetivos e à literatura estudada.

Capítulo 6 – Conclusão. Apresenta as conclusões da pesquisa, bem como suas limitações.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar o percurso histórico e conceitual da responsabilidade social seguido e aprofundando no desenvolvimento desta pesquisa a responsabilidade social interna. Para isso, parte de uma breve histórico passando pelos modelos de RS, chegando à dimensões da RSI, em seguida, tratando dos instrumentos de avaliação social e instrumentos.

2.1 Evolução Histórica e Contextualização

Numa perspectiva histórica, percebe-se que a temática responsabilidade social é permeada por uma série de questionamentos éticos e por críticas a modelos econômicos capitalistas.

Xavier e Souza (2004) fundamentam sua discussão epistemológica a respeito da responsabilidade social empresarial na ética, tendo-a como elemento estruturante de uma intervenção social-cristã. Resgatam, também, o fato de a Europa ter sido o berço da responsabilidade social, cujo nascimento se deu através dos movimentos sindicais e de um cenário econômico e social em transformação, período em que as empresas iniciavam atividades orientadas para isso, como também para o próprio ato de divulgá-las.

As idéias e ações referentes à responsabilidade social possuem registro de séculos, entretanto, há apenas cinco décadas, vêm sendo difundidas. Autores como Oliveira e Silva (2005) e Xavier; Souza (2004) conduzem o histórico a partir do fim do século XIX, apresentando duas correntes de pensamento: a escola social-econômica e a escola do pensamento econômico clássico. A primeira intercede pela atuação da empresa na busca da promoção do bem-estar social, tendo, como precursor, Andrew Carnegie, autor do livro *O Evangelho da Riqueza*. A segunda, representada por Milton Friedman, defende que a responsabilidade social da empresa consiste em gerar lucro para seus acionistas.

Para Lourenço e Schröder (2002), os princípios de Andrew Carnegie eram embasados na caridade e na custódia, ambos parâmetros paternalistas, em que membros mais afortunados da sociedade ajudam aos menos afortunados, pensamento derivado da doutrina bíblica.

Segundo Xavier e Souza (2004), baseados em Caldeira (1999), o modelo sócio-econômico teve representantes também no Brasil, tendo como personagem marcante, Irineu Evangelista de Sousa, o Barão e Visconde de Mauá, precursor da industrialização no Brasil,

defensor da igualdade e justiça social. Para ele, somente através da força do trabalho e de condições justas aos trabalhadores, o progresso seria possível.

No início do século XX, as empresas, vistas como geradoras de riquezas e tendo assegurado o seu direito à propriedade, exerciam sua responsabilidade social estritamente nos limites da lei.

As responsabilidades e obrigações morais, legais e institucionais sempre permearam os discursos, sejam aqueles coniventes ao posicionamento de cobrança de uma relação harmoniosa entre a sociedade e universo empresarial, com relações de troca, e mesmo os que defendiam ser mínima a responsabilidade das empresas, em contrapartida à disponibilidade da sociedade.

Kreitlon (2003) resgata várias correntes de pensamento já existentes sobre a responsabilidade social. Seus estudos identificaram uma variedade de discussões teóricas e, no final de sua pesquisa, na década de 1980, apresenta o tema a partir de três escolas de pensamento distintas em relação aos princípios, mas com alguns elementos em comum na formação dos conceitos: a *Business Ethics* (Ética Empresarial), a *Business & Society* (Mercado e Sociedade) e a *Social Issues Management* (Gestão de Questões Sociais).

A autora apresenta os Estados Unidos como o precursor do campo da responsabilidade social, posição justificada por seu destaque no campo econômico e pela sua condição de coração do capitalismo, formando, desde a década de 1960, a maior parte dos estudos sobre o assunto. Somente mais tarde, esses estudos vieram a ser difundidos por outras regiões do mundo, inclusive no Brasil, estando hoje na agenda de empresários e acadêmicos.

Há de se interpretar e perceber como seguro o argumento da referida autora, já que os Estados Unidos, como berço do capitalismo, no início do século XX, desenvolviam, a passos largos, o ambiente empresarial, com um grande número de indústrias, principalmente, na fabricação de automóveis. “O surgimento da ética empresarial como campo de estudos está intimamente ligado à evolução do sistema econômico, assim, como às mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século.” (KREITLON 2003, p. 3).

Esta visão é também compartilhada por Gaioto (2001), que mostra Henry Ford, na situação de acionista majoritário da Ford, contrariando um grupo de acionistas por reverter parte dos dividendos em investimentos para aumentar a capacidade de produção e os salários dos funcionários. Henry foi criticado pelos acionistas e punido pela Justiça Americana sob alegação que a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação deveriam ser realizados à medida que favorecesse o lucro dos acionistas, justificando-se, assim, o

modelo de responsabilidade social voltada a fatores econômicos e a empresa como geradora de lucros.

Neste mesmo enfoque do surgimento da ética empresarial ligada a evolução do sistema econômico, Kreitlon apresenta o modelo adotado pelos empresários contemporâneos a Ford, “essa responsabilidade permanece ainda associada apenas à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho”. (2003, p. 4).

Há de se constituir um entendimento para a consolidação dos pensamentos das autoras Kreitlon (2003) e Gaioto (2001). Entende-se que a responsabilidade social, baseada na mudança das sociedades industriais, encontra na atitude de Henry Ford uma ordem. A partir daí, inicia-se o processo de insatisfação com o modelo de responsabilidade social para a empresa apenas no modelo econômico e o início do processo que constrói o tema.

Como forma de amadurecimento e construção de papéis sociais para as empresas, mais tarde a própria Justiça Americana retoma o debate sobre responsabilidade social. Em 1953, no caso *A P. Smith Manufacturing Company versus Barlow* fica determinado que uma corporação deva buscar o desenvolvimento social, instituindo-se, assim, a lei da filantropia corporativa (GAIOTO, 2001).

Neste primeiro momento, antes da construção de um conceito sobre responsabilidade social, Kreitlon (2003) apresenta os principais fatores que motivaram críticas de caráter ético e social ao mundo dos negócios. Conforme o autor, do início do século XX até os anos 1960, os motivos advinham da desilusão frente às promessas do liberalismo, do desejo das empresas em melhorar suas imagens e da própria formação da teoria administrativa e, ainda, da ascensão do socialismo e do debate em relação ao papel do Estado, obrigando o governo a adotar medidas legislativas de caráter regulatório em relação a práticas monopolistas, momento este que inicia também as primeiras falas sobre responsabilidade social nas empresas. Até a década de 1960, ainda, conforme o autor, não havia a ética aplicada, mas sim a promoção da ética tradicional, baseada na confiança, na honestidade, na integridade e no senso de justiça.

No período de 1960 a 1980, devido às graves oscilações econômicas, às altas taxas de desemprego e às greves, as empresas passam a tornar-se alvo de reivindicações e os movimentos da sociedade civil passam a fazer pressão sobre diversos pontos, tais como poluição, emprego, discriminação racial e diferenças de gênero. (KREITLON, 2003).

A síntese acima apresenta fortes indicativos da origem do modelo de responsabilidade social interna, a partir destas grandes reivindicações capazes de atrair

atenção e resultados do Estado como regulador da relação de emprego, como também da própria conscientização do valor do ser humano dentro da empresa.

No Brasil, ainda na década de 1960, conforme Lourenço e Schröder (2003) apud Sucupira (1999), com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), os empresários começaram a aceitar que, além do lucro, possuíam uma função social, com o bem-estar dos trabalhadores e da comunidade. Este movimento dos empresários segue o modelo sócio-econômico de Andrew Carnegie, fortemente influenciado pela igreja. Porém, apenas em 1977, a função social das empresa foi tema central em um encontro da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE).

Deste modo, dá-se início a um amplo debate sobre a responsabilidade social das empresas, substituindo-se a idéia de responsabilidade pessoal pela de responsabilidade corporativa. Essa nova corrente é denominada por Kreitlon (2003) de *Business Ethics*. Tendo uma orientação filosófica e normativa e sendo dissociada progressivamente da filantropia, corrente que marca um avanço na construção do conceito de RSE.

Esta abordagem normativa, característica da Ética Empresarial, baseia-se no princípio de que a empresa como, qualquer outro elemento constitutivo da sociedade, está sujeita ao julgamento ético e moral. Na linha da moral, a responsabilidade está pautada em normas sociais, mesmo que tal atitude acarrete ônus não produtivos à empresa. É decorrente da responsabilidade moral, do dever fazer porque é certo, que a empresa é um ambiente de escolhas, com liberdade, consciência e responsabilidade. “Em resumo, as principais características desta escolha são: sua posição como precursora dos estudos nessa área, sua forte base filosófica, e seu viés predominantemente normativo.” (KREITLON, 2003, p. 8).

Nos anos 1980, mais posicionamentos fortaleceram a origem da responsabilidade social e o próprio conceito de responsabilidade social interna. Os novos modelos de produção, as organizações flexíveis e as privatizações revelaram-se, segundo a autora, devastadoras para os níveis e condições de emprego. “Graças às novas tecnologias, a produção torna-se descentralizada, a mão-de-obra pode ser sub-contratada e operar a partir de qualquer continente. Os trabalhadores trocam o estatuto de assalariados pelo de autônomos, informais ou contratados, sem garantia de trabalho estável ou seguridade social” (KREITLON, 2003, p. 8).

No Brasil, de acordo com Lourenço e Schröder (2003), o movimento pela responsabilidade social empresarial ganhou maior atenção na década de 1990, por forte contribuição do sociólogo Herbert de Sousa, com seu trabalho no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) que promoveu, com o apoio de outras instituições, a

divulgação do Balanço Social, e ainda, em 1993, lançou a Campanha Nacional de Combate à Fome, à Miséria e pela Vida.

Em 1998, Oded Grajew fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com objetivo de disseminar a prática social, por meio de publicações, experiências, programas e eventos, bem como através de selos, conferências e pesquisas. Visava, ainda, discutir e incentivar a formação de uma nova cultura empresarial, com base na ética, princípios e valores.

Na década de 1980, muito material foi produzido em escolas de administração, tendo, também, surgido, normas e certificações. Este período caracteriza-se pela diversificação das correntes teóricas dedicadas ao questionamento ético e social das empresas e pela institucionalização do fenômeno responsabilidade social. Institui-se o conceito de *Business & Society* ou Mercado e Sociedade, que concebe a empresa como rede de interesses e relações com a sociedade, permeada de acordos e disputas de poder.

A abordagem contratual à RSE apóia-se, basicamente, em três grandes pressupostos teóricos: a) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema e estão em constante integração; b) ambas estão ligadas entre si por um contrato social; c) a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade. (KREITLON 2003, p. 8).

Opondo-se ao modelo dos economistas clássicos que restringe as obrigações das empresas ao retorno aos acionistas e à geração de empregos, o modelo contratual defende que quanto maior a amplitude da empresa, maior será sua responsabilidade e impactos na sociedade, não se limitando à justiça e à igualdade conforme o modelo *Business Ethics*. Para a abordagem contratual, há uma troca: a empresa tem obrigações uma vez que se beneficia, utiliza recursos humanos e naturais da sociedade, tendo, portanto, obrigações de proporcionar uma contrapartida.

Surge, de acordo com Kreitlon (2003), a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), segundo a qual a empresa não possui responsabilidades apenas com os acionistas, mas com o conjunto de suas partes interessadas.

É neste mesmo período que surge a terceira escola, a abordagem instrumental ou estratégica, a *Social Issues Management*, (Gestão de Questões Sociais), proveniente da intenção de transformar a preocupação social em vantagem competitiva. Defende que, a médio e longo prazo, o que é bom para a empresa é bom para a sociedade. Seus principais argumentos são as estratégias de marketing, na busca de crescimento e lucratividade. É nesta escola que se forma, também, a idéia de que há menos preocupações morais, valorizando-se as dimensões mais práticas.

Gaioto (2001) desdobra o conceito de responsabilidade social na linha instrumental também apresentada por Kreitlon (2003) em:

Os argumentos da linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Esta relação pró-ativa é justificada por gerar oportunidades em:

- Maior conscientização sobre questões culturais, ambientais e de gênero;
- Antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- Diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente. (GAIOTO, 2001, p. 7)

Este cenário de responsabilidade social empresarial, formado a partir das estratégias das empresas é compartilhado por outros autores como Oliveira (2002) e Porter e Kramer (2005).

[...] a Responsabilidade Social vem se transformando numa poderosa vantagem competitiva para as corporações e seus executivos. Participar das ações comunitárias é fundamental para as empresas que quiserem fazer a diferença daqui para frente. Com isso, as organizações adquirem a preferência do consumidor, o respeito dos clientes e a admiração de seus colaboradores (OLIVEIRA, 2002, p. 7).

Os autores citados trazem a expectativa de benefícios mensuráveis e resgatam o pensamento de Milton Friedman (1970). Porter e Kramer (2005) representam através da Figura 1, o contexto competitivo, colocando uma interseção entre a filantropia pura e o benefício econômico para a empresa. Os autores apontam itens que, segundo eles, auxiliam as empresas a canalizar os investimentos em contribuições com maiores impactos sociais e econômicos.

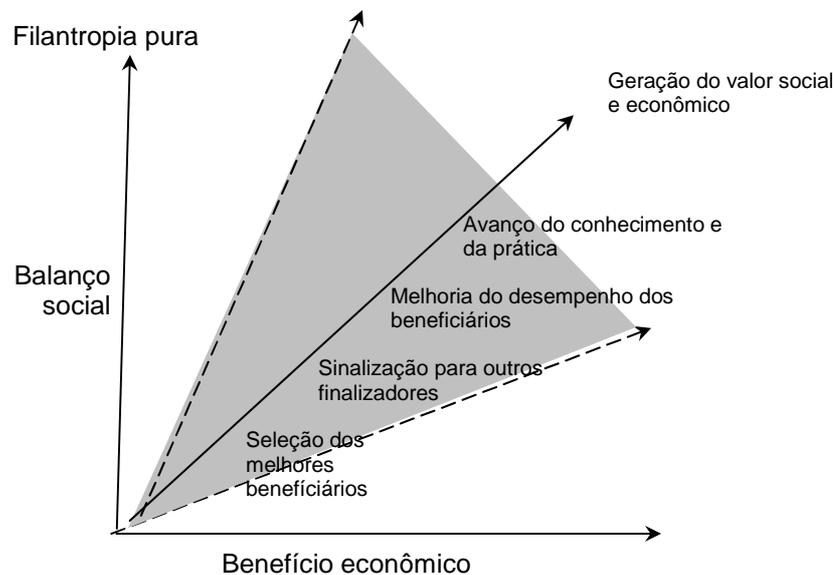


Figura 1 - Maximização do valor da filantropia
Fonte: Porter e Kramer (2005, p. 151).

O questionamento sobre a responsabilidade social vinculada à estratégia da empresa, desperta o interesse sobre o questionamento de ser ou não ético a busca pelo benefício econômico gerado através de ações de responsabilidade, legitimando-se, assim, as estratégias da empresa como atitudes morais. Porém, o modelo é defendido por quem acredita ser o papel da empresa a geração do lucro.

Como forma de enriquecer o estudo, Kreitlon (2003) traz o modelo de Xavier e Souza (2004), defensores de duas vertentes para o tema responsabilidade social, a vertente instrumental, com sua base formada pela atenção à conquista dos objetivos da empresa, ampliação de mercados, maximização de resultados e valorização da imagem corporativa e a vertente da racionalidade substantiva, egressa do respeito aos códigos sociais, preservação do meio ambiente, qualidade de vida do homem, dentre outros valores.

Percebe-se uma clara interseção entre os modelos definidos por Kreitlon (2003) e por Xavier e Souza (2004), apesar da autora colocar três escolas de pensamento enquanto os autores apresentarem apenas duas vertentes. O modelo de *Business Ethics* (Ética Empresarial) tem conceito próximo ao da racionalidade substantiva de Xavier e Souza (2004), pois ambos os posicionamentos teóricos giram em torno de valores, compromisso e da própria condição humana.

Verifica-se que a questão social passou à pauta empresarial há mais de 40 anos, estando o assunto em amadurecimento, deixando de estar restrito apenas à filantropia, passando a compor o papel estratégico das empresas.

Em síntese, ao se fazer um levantamento acerca da evolução histórica da responsabilidade social empresarial (RSE), nota-se não haver um padrão único, mas sim um alinhamento de correntes; por vezes, convergentes, por vezes, divergentes. Em função das abordagens em foco e de acordo com as necessidades e anseios da empresa, pode-se salientar, genericamente, uma concordância com algumas das linhas de pensamento:

- a) RSE pela ética e pela moral: a empresa, assim como os indivíduos, está sujeita ao julgamento de suas práticas e seu dever é fazer o bem simplesmente por ser o correto a fazer. Representa um posicionamento socialista de igualdade e solidariedade, em oposição aos economistas clássicos;
- b) (b) RSE a partir da troca benefícios entre empresa e sociedade: toma como base o princípio: a empresa, por usufruir de recursos naturais e humanos da sociedade, tem a obrigação de contribuir para a renovação destes, zelando, por exemplo, pelo meio ambiente e por condições salutaras de trabalho; e

- c) RSE como estratégia empresarial e busca por vantagem competitiva: padrão aceito no universo empresarial. Representa um retorno ao modelo econômico clássico, pois busca a lucratividade e diferenciação da empresa diante dos concorrentes. Alinha-se, por exemplo, ao uso de certificações e indicadores como forma das empresas demonstrarem à sociedade o caráter responsável, ético e moral de suas ações, ainda que não haja o intuito da filantropia.

Por fim, entende-se que, devido aos prejuízos gerados pela ineficiência do poder público em atender aos mais variados anseios da sociedade, uma parcela significativa dos empresários está interagindo com outras entidades não-governamentais, buscando e criando novos mecanismos para evitar e minimizar os efeitos negativos que o descaso acarreta para a formação da nossa sociedade, assim como buscando melhorar sua imagem diante da opinião pública, que, nos tempos modernos, tende a valorizar produtos e serviços de empresas sócio e ambientalmente responsáveis.

Tal discussão sobre o resgate histórico é necessária para nortear uma conceituação de responsabilidade social, como também para classificar o posicionamento das ações das empresas que são executadas sem um preciso planejamento ou mesmo sem saber qual o objetivo de seus investimentos financeiros na área social, seja ele moral e ético ou voltados a resultados econômicos, para que as empresas possam atuar livres de críticas ou que não sejam vítimas de preconceito por seus posicionamentos, sejam eles sociais ou econômicos.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial e Cidadania Corporativa

O conceito de responsabilidade social empresarial gira em torno de parâmetros diversos, que, embora tenham se aprimorado ao longo do tempo, seguem os seguintes pontos:

Embora as definições de RSE variem de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas, e sobretudo em função dos interesses e da posição ocupada no espaço social pelo grupo que as formula – o qual tende a ressaltar determinados aspectos e princípios em detrimento de outros – existe um razoável entendimento, ou “consenso mínimo”, hoje em dia, quanto ao fato de uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas: a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; c) realizar esses propósitos através de diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes, através de parcerias com outros grupos e organizações. (KREITLON, 2003, p. 8).

A responsabilidade social corporativa tem conceito amplo e pode ser desenvolvida pelas empresas em seus variados campos de atuação, estendendo-se desde políticas voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, ações de preservação ambiental, investimentos em campanhas beneficentes diversas até, dentre outras, ações direcionadas ao desenvolvimento da comunidade em que a empresa está inserida. Segundo Oliveira:

O conceito de Responsabilidade Social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionista, empregados, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. A questão da Responsabilidade Social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na responsabilidade social das relações e na geração de valor para todos. (2002, p. 5).

Para Ashley, responsabilidade social é:

Um compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a 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 sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (2002, p. 45).

Considerando a definição de Ashley (2002), entende-se que seu conceito envolve resposta às demandas sociais, voltando-se às obrigações morais e éticas, bases de princípios da justiça social e do bem comum. A própria autora distingue o conceito de responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, esta última destaca a função da empresa com dois grupos, os empregados e a comunidade. No caso da responsabilidade social corporativa, conceito mais antigo, vincula todo o grupo que envolve a organização, ou seja, todas as partes interessadas, segundo a teoria dos *stakeholders* de Freeman. (1984).

Mcintosh et al (2001) seguem a mesma linha de pensamento, afirmando que para que uma empresa seja vista como socialmente responsável deve cumprir, além das obrigações legais, a busca do desenvolvimento de todo o grupo de envolvidos, como a comunidade, acionistas, empregados, clientes, concorrentes e governo. Deve, ainda, preservar o meio ambiente e apresentar uma postura proativa.

Deste modo, compreende-se o conceito de responsabilidade social empresarial como a iniciativa da empresa de tornar-se proativa em relação ao impacto de suas ações diante de seu público interno e da sociedade, atitude mais ampla que suas obrigações e sua legalidade. Há, também, o compromisso de manter um canal de diálogo permanente com todo o grupo de interessados.

Pena et al também compartilham esta visão, compreendendo a responsabilidade social como

[...] o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para 'fora' da empresa, como a sociedade em geral, mas também para 'dentro' da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores. (2005, p. 4).

Nesta mesma perspectiva, Lourenço e Schröder (2002, p. 81) definem que responsabilidade social “significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com o foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.”

A partir das leituras de Ashley (2002), de Lourenço e Schröder (2002) e de Pena et al (2005), percebe-se que os conceitos de responsabilidade social e cidadania corporativa têm mais convergências, em termos de definição e significados, do que incompatibilidades. O conceito de responsabilidade social, como demonstrado acima, incorpora palavras como compromisso, responsabilidade pelo desenvolvimento do grupo de interessados, proatividade diante de demandas sociais e econômicas e, por fim, está fundamentada em três pilares: o social, o meio ambiente e seu público interno.

O fato é que todos esses termos estão interligados, sendo possível encontrar referência a todos eles em uma mesma definição. Alguns defendem o caráter não-normativo da responsabilidade social. Um recurso bastante utilizado é o de classificar as empresas em estágios evolutivos de sua ação no social e, a cada um deles, atribuir certas características. O cumprimento das leis deve ser a base, mas as prioridades e ações de cada organização variam em função da cultura organizacional e do País, bem como da época e das expectativas da sociedade quanto ao exercício da cidadania.

A cidadania corporativa ou empresarial engloba também essas cobranças. Ashley (2002), porém, enfatiza dois grupos, os empregados e a comunidade, enquanto a responsabilidade social corporativa envolve todas as partes interessadas.

Mcintosh et al (2001) ressaltam que a cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento empresa e sociedade, com interação entre funcionários, comunidade de forma

local e global, cadeia de suprimentos etc. “A cidadania corporativa sugere um relacionamento de mão dupla entre a sociedade e as corporações.” (MCINTOSH et al., 2001, p. 17).

Há correntes de defensores da existência de dimensões tanto éticas como práticas, como, por exemplo, as preocupações com a imagem da empresa e com o seu futuro, o desenvolvimento de competências, tais como gestão da diversidade e complexidade, criação de parcerias e a abordagem integrada com a estratégia. Somam-se às estratégias já citadas, fazer a coisa certa, demonstrar para as pessoas que a empresa traz resultados positivos para a humanidade e é um bom lugar para se trabalhar. Contudo, freqüentemente, os autores citados enfatizam a importância do relacionamento mútuo entre indivíduos e sociedade, a mão dupla. Ademais, tendem a retomar o discurso dos pilares da cidadania corporativa, que são as responsabilidades econômicas, legais, sociais e ambientais.

Melo Neto e Froes ressaltam que responsabilidade social

[...] é uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico, social, institucional, tributário-fiscal [...] é coletiva, mobilizadora, porque valoriza a cidadania, promove a inclusão social e restaura a civilidade. (2001, p. 28).

Percebem a responsabilidade social como um estágio mais avançado de cidadania corporativa, tendo a ver com consciência social e dever cívico. Exige periodicidade, método, sistematização e, principalmente, gerenciamento por parte das empresas cidadãs.

Fica claro o prisma econômico do conceito acima, em que são focalizados os benefícios proporcionados à empresa, indo ao encontro do exposto por McIntosh et al (2001), que, em vários momentos, trazem à discussão, os retornos positivos obtidos pelos comportamentos responsáveis.

Oded Grajew, fundador do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, não faz diferenciação entre os conceitos e ressalta que, muitas vezes, há confusão entre eles e a prática filantrópica, que afirma também ser importante. Porém, em sua definição de responsabilidade social empresarial ou da cidadania empresarial, percebe-se a proximidade dos conceitos acima citados. Para ele, “A responsabilidade social empresarial é uma forma, uma filosofia de gestão das empresas.” (ETHOS, 2006). Inclui as ações da empresa em relação à ética, às práticas relacionadas com a comunidade, empregados, fornecedores, ambiente, poder público, consumidores, mercado e acionistas. “A responsabilidade social da empresa vai muito além dos limites da organização, da cidade, do estado e, até mesmo, do país onde ela está instalada.” (ETHOS, 2006).

Além da consolidação das ações da empresa e suas relações com todo o grupo de interessados, Oded Grajew destaca o compromisso global, a empresa inserida em um sistema (ETHOS, 2006). A responsabilidade social deve estar ligada, ao negócio da empresa, a atitude diária da tomada de decisão, a fim de que tudo isso ultrapasse a fronteira do ideal e do discurso e torne-se ação. Já a cidadania empresarial está no momento em que a empresa, um dos atores mais poderosos da sociedade, detentora de recursos financeiros, tecnologia, poder econômico e político, sinaliza formas de comportamento com valor, ética e moral, de modo que estes sejam difundidos.

Karkotli (2004) aproxima-se da visão acima ao inserir fatores como a qualidade de vida e o bem comum, trazendo a perspectiva da cidadania como modelo de ação individual da empresa. O autor ressalta que

[...] responsabilidade social corporativa, também identificada pela sigla RSC, surge a partir do entendimento de que a busca de soluções sustentáveis, a melhoria da qualidade de vida e o próprio bem comum não podem continuar sendo relegados à esfera do governo, entendido como único guardião do interesse coletivo. (2004, p. 24).

Karkotli e Aragão (2004) apresentam as responsabilidades e obrigações para as empresas a partir do documento elaborado pela UNCTAD (SOCIAL RESPONSABILITY, 2001), agrupando-as em obrigações para com o desenvolvimento econômico dos países nos quais elas operam e respeitando suas políticas de obrigações e desenvolvimento sócio-políticas. Nesta visão, as empresas têm, ainda, a obrigação de respeitar a soberania e integridade cultural dos países em que atuam, cooperando com sua política econômica e social. Por fim, esta responsabilidade engloba, ainda, a proteção do consumidor, abrangendo tópicos relacionados ao marketing, à embalagem, à venda e à segurança de produtos.

Os autores ressaltam, também, a ética na administração, obrigação que tem gerado inúmeros códigos de conduta empresarial, industrial, governamental e intergovernamental, lidando não só com assuntos diretamente relacionados à indústria, mas também, de uma forma mais ampla, às práticas de boa governança que procuram assegurar comportamento ético nos negócios e na administração. Por fim, o respeito aos direitos humanos são fundamentais nas suas relações com a comunidade nos países onde atuam, proibindo a aceitação e cumplicidade nas violações e abusos.

Na tentativa de clarear o conceito de responsabilidade social, McIntosh et al (2001, p. 53) oferecem quatro modelos de responsabilidade social, destacando que as categorias não

são mutuamente excludentes, sendo, de fato, úteis para entender como diferentes organizações podem ser avaliadas como cidadãs-corporativas, são elas:

1. negócios são amorais, baseados em geração de lucro e não possuem qualquer outra responsabilidade além das suas obrigações econômicas e legais.
2. os negócios são uma atividade moral, baseiam-se em geração de lucro, e possuem a obrigação de atuar na melhoria social, significando a melhoria de toda a sociedade.
3. os negócios são uma comunidade, baseados em uma identidade corporativa, que pode existir apenas pelo lucro, não apenas pelo lucro ou ainda visar mão o lucro e reconhecem que um negócio possui o papel social e econômico.
4. um negócio é uma rede, não possui uma identidade corporativa não é nem moral nem amoral em seu propósito; ele é fluido e pode ser transitório e baseado em gestão de projetos.

A partir destes modelos, compreende-se a leitura anterior do resgate histórico, com os vários estágios da responsabilidade social. Nestas categorias, parte-se do modelo econômico clássico, seguindo a ordem social e da responsabilidade da empresa em melhorar a sociedade, e, em seqüência, o modelo estratégico ou instrumental, dos benefícios à organização.

As características das empresas socialmente responsáveis também compõem forte aliado no entendimento do conceito. Melo Neto e Froes listam abaixo algumas características:

- alto grau de comprometimento com a comunidade;
- atua em parceria com o governo, demais empresas e entidades em programas e projetos sociais;
- apresenta progressão de investimento em áreas sociais;
- viabiliza projetos sociais independentemente dos benefícios fiscais existentes;
- realizam ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas um compromisso efetivo com a comunidade;
- seus funcionários, são conscientes da responsabilidade social da empresa, atuam como voluntários em campanhas e projetos sociais; e
- os valores e princípios empresariais, além de sua missão e visão estratégica, incorporam responsabilidades diversas, envolvendo o seu relacionamento com o governo, clientes, fornecedores, comunidade, sociedade, acionistas e demais parceiros. (2001, p. 35).

Ao observar essas características, forma-se a idéia da responsabilidade social fundamentada apenas na opção pelo bem e na consciência das pessoas que compõem a empresa, afastando-se, assim, do retorno a ações sociais, deixando-se tal ação apenas para a cidadania corporativa.

A responsabilidade social relaciona-se com a consciência social e o dever cívico. A responsabilidade social não é individual. Reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania.

A empresa que a pratica demonstra uma atitude de respeito e estímulo à cidadania corporativa; conseqüentemente, existe uma associação direta entre o exercício da responsabilidade social e o exercício da cidadania empresarial.

Ressalta-se que responsabilidade social é um conceito em construção, um novo paradigma, uma nova fórmula de gestão das empresas. É uma decisão diária de manter suas ações de maneira ética e sustentável. Como interseção entre as linhas conceituais, está a geração de valor de forma global, para todos, tomando-se por base os pilares social, econômico e ambiental.

Karkotli expõe que

[...] a responsabilidade social empresarial, em sentido estrito, deve ser entendida como a obrigação que tem a organização de responder por ações próprias ou de quem a ela esteja ligado. A partir dessa idéia é possível compreender que uma organização é também um agente de transformação social, no sentido de que influencia e sofre influências dos atores da sociedade. (2004, p. 91).

A gestão das empresas é responsável pelos efeitos de suas operações na sociedade, pois as conseqüências incidem diretamente sobre elas, sejam impactos positivos ou negativos, de acordo com o posicionamento tomado.

Entende-se que, dentre os conceitos que abordam uma amplitude de itens apontados por outros autores, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social define, de forma ampla, a responsabilidade empresarial como:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de 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 (ETHOS, 2006).

Engloba ações da empresa e metas voltadas para o desenvolvimento da sociedade, a partir do grupo de envolvidos e com base nos pilares social, ambiental e econômico. Está intimamente relacionada à ética e à moral, incluindo o relacionamento da empresa com o público interno e externo.

Considerando as subdivisões da responsabilidade social, Melo e Neto e Froes (1999) a classificam em responsabilidade interna e externa. A responsabilidade social interna diz respeito às relações com os empregados e seus dependentes e prioriza o bem-estar de seus funcionários, procurando fomentar um clima organizacional saudável e promovendo um processo de comunicação caracterizado pela transparência, além de cumprir as obrigações

legais. A responsabilidade social externa relaciona-se com a comunidade na qual a empresa está inserida. Ao exercê-la, a empresa procura realizar ações sociais em favor da comunidade, através da doação de produtos ou transferência de recursos financeiros. A Figura 2, a seguir, apresenta uma síntese destas duas dimensões.

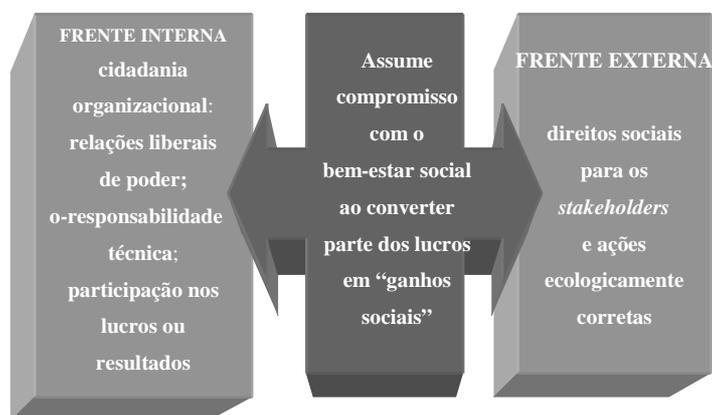


Figura 2 – A Empresa Cidadã
Fonte: Srour (2003, p. 317).

Para Srour, a responsabilidade social

é o compromisso das empresas com o bem-estar social, quando convertem parte dos lucros em ganhos sociais; são ações conjugadas que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders*; são decisões informadas pelo balanço dos interesses dos *stakeholders* e consubstanciadas naquilo que se denomina "balanço social". (2003, p. 316).

Como visto, a definição de Srour alinha-se a outras abordadas nesta discussão. Porém, deve-se dar uma maior atenção a ela devido à nova variável inserida, o balanço social, que, neste trabalho serve de ferramenta inicial de mensuração, no julgamento para concessão do prêmio Delmiro Gouveia, parâmetro para a escolha das empresas foco nesta pesquisa. Outro fator relevante é a importância concedida aos dois níveis de responsabilidade social empresarial, a interna e a externa, facilmente identificados nos trabalhos de Melo e Froes (1999).

Ao ressaltar a relevância da dimensão interna da responsabilidade social, o Instituto Ethos afirma que:

a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho [...]. (2006).

2.3 Dimensão Interna da Responsabilidade Social Empresarial e Atribuições da Gestão de Recursos Humanos

Ao compreender a responsabilidade social empresarial como a ação comprometida da empresa com todos os grupos de envolvidos e nos três pilares: sociais, ambientais e econômicos, converge-se o estudo a um dos componentes deste grupo de interessados, o público interno.

Segundo Melo Neto e Fróes (2001), este grupo que compõe o público interno inclui os funcionários e dependentes com ações voltadas para programas de investimentos no bem-estar de ambos (programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte) e para programas e qualificação dos empregados (programas internos de treinamento e de capacitação e projetos de financiamento de cursos externos com vistas a sua maior qualificação profissional).

Segundo o Instituto Ethos (2006), a dimensão interna da responsabilidade é fundamental e não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores consolidados na legislação, deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho.

Assim, entende-se que não é só apoiando o desenvolvimento da comunidade e preservando o meio ambiente que uma empresa cumprirá seu papel socialmente responsável. É imprescindível, em princípio, que ela se volte para a responsabilidade social interna, investindo no bem estar de seus funcionários e dependentes, promovendo um ambiente de trabalho saudável e uma comunicação transparente, justificando os investimentos dos seus acionistas, garantindo integração com seus parceiros, assegurando, desta forma, a satisfação de seus clientes e consumidores.

Felix (2003, p. 20) afirma sobre a responsabilidade social em relação à gestão de recursos humanos, que se pode ter várias iniciativas de responsabilidade social dentro da empresa. Essas seriam, além do devido cumprimento dos direitos trabalhistas, propiciar o aprendizado permanente; uma melhoria no nível de informação sobre a empresa; um maior e melhor equilíbrio entre trabalho, família e lazer; uma maior diversidade de recursos humanos; uma maior igualdade salarial; perspectivas profissionais para as mulheres; participação dos lucros para os empregados; participação do empregado em algumas decisões da empresa; respeito e aproveitamento adequado da formação dos trabalhadores; e a não-discriminação de trabalhadores do sexo feminino ou de indivíduos advindos de minorias étnicas.

Segundo Ulrich, “No futuro, o RH deverá criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais”. (1998, p. 16). Defende que “como defensores da competitividade, os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados de seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho”, Ulrich (1998, p. 34) salienta que o RH deve aprender a medir mais em termos de competitividade do que em bem-estar dos funcionários. Ao discorrer sobre as novas realidades dos recursos humanos, afirma que “as práticas de RH não existem para fazer os funcionários felizes, mas para ajudá-los a se envolverem.” (ULRICH, 1998, p. 35). Para o autor, algumas metáforas representam o papel do RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças.

Estes papéis passam, segundo o autor, a delinear os sistemas e ferramentas de RH, Ulrich (2000) salienta que na administração estratégica o RH ajusta-se as estratégias da empresa, tornando-se um parceiro estratégico, auxiliando no sucesso em atingir seus objetivos organizacionais. Sobre especialista administrativo salienta o papel tradicional de RH, indicando que os profissionais desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários. Como defensor dos funcionários, o RH se envolve nos problemas, preocupações e necessidades dos empregados, buscando compreendam suas necessidades e garantam que elas sejam atendidas. Como agente de transformação e a mudança ajusta-se como promotor de transformações acarretando modificações na cultura, na capacidade da organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo de todas as atividades organizacionais.

Assim, entende-se que o autor defende que a criação de valor e obtenção resultados para o RH, iniciando não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho. Percebe-se que, para o autor, o RH afasta-se da responsabilidade social interna, por seu foco não ser apenas o bem-estar, mas a ênfase na competitividade e o alinhamento direto às estratégias da empresa. A responsabilidade social interna visa o gerenciamento de condições físicas, sociais e psicológicas, tendo como parâmetro central a ética e a moral. O autor baseia-se no RH estratégico, que ultrapassa o modelo de ferramentas utilizadas, como recrutamento, seleção etc., ou seja, o foco está nos resultados a serem alcançados pelo RH e sua importância em manter a empresa competitiva.

Marras (2000) apresenta contribuições para a definição do papel da área de recursos humanos nas empresas e faz um resgate histórico, definindo os recursos humanos tradicional e os recursos humanos estratégico.

Ao focar a administração de recursos humanos tradicional, ele apresenta alguns subsistemas: recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração ou cargos e salários (C&S), higiene e segurança do trabalho (HST), departamento de pessoal (DP), relações trabalhistas (RT) e serviços gerais (SG) etc.

O conceito dado por Marras para administração estratégica de recursos humanos é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.” (2000, p. 254). O autor percebe os recursos humanos como assessoria e subsídio cognitivo à cúpula da empresa. O RH relaciona-se, portanto, com qualidade dos talentos que compõem a organização, desenvolvimento individual e organizacional, políticas de manutenção, produtividade e qualidade total.

Entende-se que, no primeiro modelo, a administração de recursos humanos tem um papel de prestador de serviço e, segundo o autor, gerador de despesas. Enquanto, em seu segundo modelo, mostra a administração de recursos humanos como agregador de valor à empresa através do capital humano, por meio de políticas que efetivamente se traduzem em maior produtividade e qualidade.

Fica claro que estes conceitos não se confundem com os de responsabilidade social interna, embora o próprio autor ressalte a importância da responsabilidade social para a sustentabilidade da empresa na gestão estratégica de recursos humanos, em especial em momentos turbulentos como os vividos hoje. Para Milkovich e Boudreau (2000), a administração de recursos humanos é essencial para as organizações. Os autores afirmam que o RH tem como desafio a equidade, a justiça e o respeito à privacidade. Seu modelo parte da administração de recursos humanos tradicional, com as ferramentas e procedimentos, indo até o modelo de vinculação da administração de recursos humanos às estratégias da empresa. Mostra a importância da ética e da justiça, mas sempre com o foco nos resultados, assemelhando-se com o modelo de Marras (2000).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) discorrem sobre a importância das pessoas como geradoras de vantagem competitiva e apresentam um modelo de competência de recursos humanos que inclui domínio do negócio, domínio do RH, credibilidade pessoal. Neste modelo, os autores defendem as estratégias, as ferramentas, a confiança, as relações humanas e a habilidade de influenciar pessoas.

De todas as definições e modelos apresentados, o modelo de Ulrich (1998) é o que mais separa a gestão de pessoas da responsabilidade social interna. Werlang (2003) aproxima as ferramentas de RH da responsabilidade social interna. Já Marras (2000), Milkovich e Boudreau (2000), assim como Bohlander, Snell e Sherman (2003) colocam as ferramentas e o RH estratégico, as ações efetuadas, o respeito e a moral como as molas propulsoras de produtividade e lucratividade.

Para retomar as ações internas de responsabilidade social empresarial e construir uma imagem de suas ações, parte-se de Srour, que define algumas práticas para a responsabilidade social, sendo que quatro referem-se a ações internas:

1. Conjuga desenvolvimento profissional dos funcionários e co-participação destes em decisões técnicas, inversões tanto em segurança, como em melhores condições de trabalho, benefícios sociais e participação nos lucros e nos resultados – o que traz maior produtividade, mais assiduidade do pessoal e melhor rotatividade;
2. Valoriza a diversidade interna da empresa, por meio da eliminação de quaisquer formas de discriminação no recrutamento, no acesso ao treinamento, na remuneração, na avaliação de desempenho e na promoção das “minorias políticas”;
3. Estabelece uma política de emprego para portadores de deficiência física e a adaptação do ambiente de trabalho às suas necessidades, além de prever vagas para jovens de pouca qualificação, que recebem formação e treinamento adequado; e
4. Exige dos prestadores de serviços que seus trabalhadores desfrutem de condições semelhantes de trabalho às dos próprios funcionários. (2003, p. 317).

Dentre os benefícios sociais proporcionados por empresas mais competitivas, Srour menciona:

1. Planos de saúde extensivos aos familiares;
2. Tíquetes-refeição e transporte fretado;
3. Liberdade dos empregados para definirem seus próprios horários e até, quando possível trabalhar em casa;
4. Período sabáticos e empréstimos em dinheiro sem burocracia em situações emergenciais;
5. Instalação de creche, escola, restaurante e academia de ginástica no próprio local de trabalho;
6. Fornecimento de serviços que facilitem a vida dos empregados, como lavanderia, locadora de filmes, cabeleireiro e barbeiro, conserto de roupas, loja de conveniência, especialistas para pequenos consertos de casa;
7. Serviço de assistência psicológica em caso de crises conjugais ou de filhos se envolvendo com drogas;
8. Serviço de orientação para encontrar escolas ou casas de repouso para parentes;
9. Salas de reunião que estimulam a criatividade e salas de repouso;
10. Ginástica laboral e móveis ergonômicos;
11. Universidade corporativa e palestras sobre qualidade de vida;
12. Estímulo ao trabalho voluntário; e
13. Espaços para concertos e atividades ao ar livre. (2003, p. 319).

Esses benefícios, conforme Srour, “não são fruto da filantropia ou do assistencialismo empresarial, mas uma forma de política de recursos humanos que visa a equilibrar trabalho e família para tornar mais produtiva a vida profissional do funcionário.” (2003, p. 320). Tomando por base esta visão, verifica-se que um RH estratégico que busque maior produtividade atende os pré-requisitos para um bom nível de atuação, por parte da empresa, em responsabilidade social interna.

Guimarães (2004) também defende que a responsabilidade social empresarial busca qualidade de vida e bem-estar social. As ações vão além de benefícios legais e devem ser de caráter espontâneo, não se limitando a respeitar os direitos dos trabalhadores. Porém, segundo a autora, muitas vezes, as empresas esquecem do público interno e atribuem essa omissão ao caráter instrumental, utilizando seus recursos para sobreviver e não para “melhorar o mundo” do posicionamento da empresa em relação à responsabilidade social.

Dentre os prejuízos causados pela falta da dimensão interna da responsabilidade social, Guimarães ressalta:

[...] deteriorização do clima organizacional, desmotivação generalizada, surgimento de conflitos, ameaças de greve e paralisações, fuga de talentos, baixa produtividade, aumento dos acidentes de trabalho, altos índices de atraso e faltas (absenteísmo). (2004, p. 11).

Entende-se que a autora associa a dimensão interna da responsabilidade social empresarial à qualidade de vida no trabalho, alertando inclusive aos possíveis prejuízos ocasionados pela recusa da empresa em não atuar neste contexto. Segundo a autora, “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se caracteriza por uma constante busca pelo equilíbrio entre as pessoas e a organização, valorizando o trabalhador como ser humano e sua posição na organização”. (2004, p. 11).

Dentre as categorias apresentadas para entender a QVT, é utilizado, por ela, o modelo de Waston (1973) que estabelece correspondência ao modelo das necessidades básicas de Maslow. As categorias apresentadas são:

1. Compensação justa e adequada: renda adequada ao trabalho, equidade interna e externa;
2. Condições de trabalho: jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável;
3. Oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação;
4. Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança e emprego;
5. Integração social na organização: igualdade de oportunidades e relacionamento;
6. Constitucionalismo: respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas;

7. Trabalho e espaço total de vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do trabalhador;
8. Relevância social da vida no trabalho: responsabilidade social da organização diante do ambiente. (GUIMARÃES, 2004, p. 11)

Ao se relacionar o modelo acima com as necessidades básicas de Maslow, verifica-se que os itens 3, 4 e 5 correspondem às necessidades secundárias, valorizam a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-estima do trabalhador. O item 6 enfatiza os direitos do trabalhador; o item 7 faz uma ponte entre vida e trabalho e o item 8 preocupa-se com a imagem da empresa.

Entende-se que caso a responsabilidade social empresarial tenha um enfoque instrumental ou alinhe-se ao modelo *Social Issues Management* de Kreitlon (2003), a RSE interna aproxima-se das políticas e práticas de RH, por focar os lucros e as estratégias da empresa. Caso o enfoque gire em torno da busca de qualidade de vida no trabalho (GUIMARÃES, 2004), associa-se ao modelo de *Business Ethics* (Ética Empresarial) e afasta-se das práticas e ferramentas de RH, pois, neste caso, o modelo busca o bem-estar gratuito, o bem comum a todos.

Pena et al apontam as principais ações de responsabilidade social interna desenvolvidas pelas empresas:

Investimento no bem-estar dos empregados e seus dependentes; preservação dos direitos trabalhistas; programas de remuneração e participação nos resultados; gestão participativa, respeito aos direitos humanos, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte; investimentos na qualificação dos empregados; e gestão do ambiente e das condições de trabalho, que envolve questões como jornada de trabalho, organização do trabalho, materiais e equipamentos, segurança e saúde do trabalhador e outras. (2005, p. 6).

Pena et al (2005) definem quatro variáveis mais relevantes, valendo-se dos Indicadores Ethos para o Público Interno: gestão participativa; combate ao preconceito e à discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; saúde e segurança no trabalho.

Segundo os autores, a gestão participativa valoriza a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão da empresa em diversos aspectos da sua administração, ou seja, a forma que as empresas executam suas decisões, a forma utilizada pela empresa para compartilhar o poder das decisões, provocar e criar ambientes motivadores.

O combate ao preconceito e à discriminação contempla a valorização da diversidade e, desta forma, incentiva a inclusão. Ainda tomando como base os autores citados, para a Organização Internacional do Trabalho - OIT, a discriminação continua sendo um problema presente no trabalho, que não desaparecerá por si só e que perpetua a pobreza. Para empresas

socialmente responsáveis, as oportunidades devem ser iguais, independentemente de sexo, raça, idade e origem, dentre outros fatores. Devem trazer para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mercado.

Sobre as políticas de remuneração, os autores afirmam que os benefícios e carreira constituem um ponto básico nas práticas de responsabilidade social perante o público interno. A possibilidade de ascensão profissional e a remuneração satisfatória constituem importantes condutores do comportamento organizacional.

A saúde e segurança do trabalhador relacionam-se com a humanização do trabalho e com a idéia de responsabilidade social da empresa. A fim de prevenir acidentes e doenças ocasionadas pelas atividades profissionais, tem-se a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – órgão constituído por representados do empregador e do empregado, cujo objetivo é observar e relatar condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar medidas para reduzir e até neutralizar os riscos existentes, além de orientar os demais trabalhadores quanto à prevenção de acidentes.

A partir dos estudos acima, entende-se que as práticas de responsabilidade social empresarial internas aproximam-se de um dos papéis da gestão de RH colocados por Ulrich (1998), o de defensor dos funcionários, que visa à qualidade de vida das pessoas. Porém, tais argumentações variam de acordo com a cultura e posicionamento da empresa diante do tema responsabilidade social. Tem-se como certo, contudo, que as dimensões internas da RSE não se confundem com as ações de recursos humanos, embora possam ser vistas como complementares.

2.4 Indicadores Sociais e Instrumentos de Avaliação

Os indicadores sociais de responsabilidade social são, conforme Karkotli e Aragão, “instrumentos que a organização pode-se utilizar para direcionar as suas estratégias, também avaliar a eficácia das metas e iniciativas planejadas para a parceria e transformação do seu entorno.” (2004, p. 101). Podem, também, ser compreendidos como instrumentos norteadores que possibilitam a mensuração do nível de responsabilidade social das empresas. De acordo com Oliveira e Silva (2005), as ferramentas mais utilizadas para medir este desempenho social das organizações são: os indicadores sociais ETHOS, Global Compact, a Norma SA, a AA 1000 e o balanço social.

Pena et al (2005), em seus estudos, trazem o chamado Global Compact, proposto pelo secretário-geral da ONU, no ano de 2000, como estratégia para uma postura ética nos

negócios, com orientação para as seguintes áreas: Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção. Ao analisar o instrumento, os autores enfatizaram algumas dificuldades em avaliar a atuação das empresas signatárias do Global Compact, como o programa é de caráter voluntário, resulta em dificuldades de aplicação de mecanismos de punição, em virtude do valor genérico de vários princípios.

Karkotli e Aragão resgatam o Global Compact como uma iniciativa de Kofi Annan, em janeiro 1999 e a definem como:

O Global Compact não se constitui em um negócio de conduta nem um instrumento sujeito à auditoria por parte das agências da ONU ou qualquer outra instituição. É tão-somente uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional e propor a utilização do diálogo e transparência nos métodos de gestão, mediante apoio e adoção de princípios relacionados a questões dos direitos humanos, de trabalho e de meio ambiente (...). (2004, p. 117).

Os autores discorrem, ainda, sobre um outro indicador, a Norma Social Accountability, a SA 8000, que possibilita às empresas meios para assegurar seus clientes que os produtos são produzidos sob condições de trabalho adequadas. Há duas formas de adesão ao código SA 8000, uma para empresas comerciais, que apenas anunciam publicamente seu interesse em buscar fornecedores socialmente responsáveis e acompanhá-los em seus comportamentos éticos e responsáveis; já para fornecedores e fabricantes, inicia-se o processo de certificação com treinamento e, posteriormente, com uma auditoria efetuada por um auditor credenciado pelo Social Accountability International – SAI.

De acordo com Oliveira (2002), a missão da SA 8000 engloba melhoria nas condições de trabalho, padronização, parcerias, modelo ganha-ganha entre empresas e consumidores e promoção de uma base única de auditoria. Para o autor, os benefícios são: melhoria na moral dos empregados, maior produtividade e qualidade, comprovação das ações de responsabilidade social diante dos empregados, redução da rotatividade e melhoria na reputação das empresas. As empresas interessadas nesta certificação devem respeitar os princípios dos documentos internacionais: Declaração Universal dos Direitos Humanos; Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança; Organização Internacional do Trabalho.

Por fim, apresenta-se a AA 1000 e o balanço social. A AA 1000 é outra ferramenta que pode auxiliar a organização a identificar e aperfeiçoar as práticas de responsabilidade social. Desenvolvida pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*, ONG sediada em Londres, propõe-se a dar suporte às empresas em sistemas de gestão éticos e responsáveis.

Esse instrumento baseia-se em princípios de qualidade e ética e garante, aos *stakeholders*, confiabilidade e transparência, proporcionando alguns benefícios às empresas e avaliação por indicadores-chave do desempenho social, conforme ressaltam Karkotli e Aragão (2204). Conforme os autores, a AA 1000 melhora a qualidade e confiança com os *stakeholders*, proporciona bom relacionamento com os trabalhadores, auxilia na manutenção de boas parcerias, dá suporte à gestão, auxilia nos relacionamentos com o poder público e promove identificação e treinamento de fornecedores.

A avaliação do nível de responsabilidade social é um desafio para a gestão, pois caracteriza-se como pouco provável uma organização atingir o nível pleno de responsabilidade social, principalmente, devido às ações sociais serem construídas em processos graduais, cuja medição torna-se complexa.

Segundo Mendonça (2003), os instrumentos de avaliação são artefatos normativos que possibilitam auditoria. Enquanto instrumento normativo, seu objetivo, conforme o autor, “é fomentar as organizações a implementarem, manterem e melhorarem a qualidade das ações e práticas de cunho social, não só o local de trabalho, mas também todas as áreas e direções sobre as quais se pode exercer um certo controle”. (2003, p. 207). Ressalta-se, contudo, que há escassez de mecanismos que permitam às empresas sistematizar e avaliar seus desempenhos. A partir desta constatação, o autor elaborou as seguintes dimensões: estratégia e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores e consumidores, comunidade, governo e sociedade.

O Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa (REVISTA EXAME, 2005), seguindo a mesma linha de pensamento de Mendonça (2003), adotou em 2005 as seguintes dimensões: comunidade, meio ambiente, clientes, fornecedores, funcionários, governo e sociedade, valores. Estes indicadores que vão ao encontro do conceito dos *stakeholders*, de Freeman (1984).

Para fins deste estudo, aprofunda-se a dimensão público interno. De acordo com Mendonça (2003), essa dimensão evidencia esforços ao bem-estar dos trabalhadores, por meio de combate à discriminação, à riqueza étnica e à cultura e, ainda, a manutenção de níveis de empregabilidade e postura ética nas demissões, de políticas de participação nos resultados, de capacitação e de qualificação continuadas.

No Guia citado acima as práticas de destaque entre as empresas premiadas na categoria funcionários foram as empresas Elektro e a Fiat. A Elektro criou o Prêmio Empreendedor Social para selecionar e patrocinar as ações sociais desenvolvidas pelos seus funcionários nas regiões próximas à empresa e, ainda, o Programa Estar Bem, que incentiva

os funcionários a realizar atividades físicas e culturais; desde campanhas para redução de indicadores críticos de saúde, como obesidade, sobrepeso, colesterol, triglicérides e hipertensão e, dentre outros, um programa antitabagismo que fez com que 86 dos 340 funcionários fumantes deixassem o cigarro. Além disso, a empresa mantém uma academia de ginástica e subsidia a prática de atividades físicas. A Fiat mantém, desde 1999, o centro de competência que beneficia mais de 7 800 funcionários, oferecendo cursos gratuitos de formação e aperfeiçoamento profissional em diversas áreas, além de atividades voltadas ao desenvolvimento escolar e pessoal. Outra ação relacionada à comunicação é o programa fale com o presidente, que abriu um importante canal de diálogo. E, por fim, o programa de saúde do adolescente que disponibiliza uma equipe composta de clínico-geral, ginecologista, hebiatra e assistente social, com o objetivo de atender filhos de funcionários.

Mesmo depois de medir o grau de comprometimento da empresa com a sociedade, os indicadores fornecem uma auto-análise e um modelo de gestão para as empresas que necessitam de caminhos para tornarem-se mais socialmente responsáveis e para que possam avaliar suas ações.

2.4.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social

Os indicadores mais reconhecidos no universo empresarial brasileiro são os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social, instituídos em 2000. Constituem uma ferramenta de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem de uso essencialmente interno. (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Os indicadores efetivam-se a partir de um questionário dividido em sete temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade e governo e sociedade. Dando destaque ao público interno, objetivo maior deste trabalho, os indicadores Ethos, para este item, incluem três grandes macro-áreas: diálogo e participação, respeito ao indivíduo, trabalho decente.

Como citado anteriormente, Pena et al (2005, p. 6) valem-se, para seu trabalho, de apenas alguns dos Indicadores Ethos para o público interno: gestão participativa; combate ao

preconceito e à discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; saúde e segurança no trabalho.

Neste trabalho, em função de seus objetivos e de sua abrangência, serão incluídos todos os indicadores para o público interno, por avaliar-se que eles são complementares. Os demais indicadores e modelos servem como reflexão, em termos de seus significados e implicações no universo empresarial.

Indicador Ethos de Responsabilidade Social - Público Interno	
Diálogo e participação	Relações com Sindicatos
	Relações com Trabalhadores Terceirizados
	Gestão Participativa
Respeito ao indivíduo	Compromisso com o Futuro das Crianças
	Compromisso com o Desenvolvimento Infantil
	Valorização da Diversidade
	Compromisso com a Equidade Racial
	Compromisso com a Equidade de Gênero
Trabalho decente	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
	Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade
	Comportamento Frente a Demissões
	Preparação para Aposentadoria

Figura 3 – Indicadores Ethos de RS para o público interno
Fonte: Elaborado pela autora baseado nos indicadores Ethos

2.4.1.1 Diálogo e participação

Esta macro-área corresponde aos seguintes indicadores: relações com sindicatos, relações com trabalhadores terceirizados e gestão participativa, estes indicadores são tomados como base norteadora para a definição da responsabilidade social interna, juntamente com as macro-áreas respeito ao indivíduo e trabalho decente, como será visto a seguir.

O indicador relações com sindicatos busca o alinhamento entre os interesses da empresa aos dos trabalhadores, como também estabelecer negociações com as entidades sindicais visando a solucionar demandas coletivas.

Relações com trabalhadores terceirizados busca a disseminação de seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. E exige, para os trabalhadores terceirizados, condições semelhantes às de seus próprios empregados.

Na gestão participativa a empresa deve incentivar o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa, compartilhando desafios e favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

O Instituto Ethos prevê algumas ações para que a empresa atenda aos requisitos do indicador relações com o sindicato. Apresenta, inclusive, ações mínimas, são elas: mesmo sem concordar com o posicionamento diante da existência do sindicato, permitir a liberdade de escolha do indivíduo em pertencer a ele. Ao apresentar as possibilidades de variação diante do item, eleva a escala de concordância para a ação com as seguintes complementações: permitir reuniões dentro do local de trabalho, fornecer informações, reunir-se com sindicatos para ouvir sugestões e para negociar reivindicações, como também o fornecimento de dados financeiros e objetivos estratégicos, quando estes afetarem os trabalhadores, e a periodicidade destes encontros. Por fim, indica observar a quantidade de greves ocorridas nos últimos três anos.

Sobre a importância da relação com os sindicatos, Milkovich e Boudreau afirmam: “as relações trabalhistas constituem uma atividade importante nas organizações sindicalizadas. São, igualmente, de interesse da sociedade como um todo”. (2000, p. 470). Argumentam, contudo, que há impactos positivos e negativos sobre os funcionários, dependendo da qualidade do relacionamento entre a empresa e o empregado. Os efeitos positivos implicam, por exemplo, acréscimos financeiros na remuneração. Os autores constataam, contudo, o declínio tanto na participação em movimentos sindicais, como também em paralisações, visão corroborada por Bohlander, Snell e Sherman (2003). Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam a importância das negociações e das relações existentes, que devem se basear no princípio do ganha-ganha, sugerindo alguns modelos a serem implementados pela empresas, como criações de comitês de funcionários, reuniões com a CIPA, sessões de *brainstorming* etc.

Quadro 1 – Exemplo de negociação com a má-fé do empregador

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recusa em discutir ou considerar assuntos de negociação obrigatória, conforme definidos pelo NLRB; • Uso de táticas para atrasar, como adiamentos frequentes das sessões de negociação; • Retirada de concessões previamente negociadas; • Insistência em que o sindicato pare a greve antes de reassumir as negociações; • Mudança unilateral dos tópicos de negociação; • Negociação com funcionários e não com representantes do sindicato; • Envolvimento em questões superficiais e não em negociações honestas; e • Recusa em reunir-se com representantes sindicais devidamente indicados e eleitos. |
|--|

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 408).

Sobre o segundo item, relação com os trabalhadores terceirizados, parte-se de um esclarecimento de sua importância no universo empresarial. A terceirização é vista, muitas vezes, como uma solução para atender a demanda crescente das empresas, que têm buscado

focalizar recursos em sua atividade-fim, em busca de soluções flexíveis que não representem comprometimento definitivo com custos de estrutura.

Girard (1999) aborda o impacto da terceirização nas empresas, decorrente das novas estruturas organizacionais. Como pontos positivos do processo de terceirização, o autor apresenta a necessidade de flexibilidade na empresa, como otimização de recursos para gerar produtividade e competitividade, sem enfatizar, porém, pontos negativos, tais como a precarização do trabalho.

Há, ainda, uma ampla legislação que rege a terceirização, prevendo, por exemplo, a contratação de serviços de terceiros para atividades relacionadas à vigilância (Lei n.º 7102 20 de junho de 1983 (En. 331, III, *ab initio*), à conservação e à limpeza (En. 331, III, C. TST), bem como serviços especializados ligados à atividade-meio do empregador, ou seja, aquelas não ligadas ao núcleo das atividades empresariais do tomador de serviços.

Os direitos dos trabalhadores terceirizados estão previstos na Lei nº 6019 de 20 de janeiro de 1974:

Art. 12 - a) remuneração equivalente aos empregados da mesma categoria da empresa tomadora; b) jornada regular de 8 horas ou 44 h semanais, sem obviamente esquecer as categorias com jornada diferenciada.; c) adicional de horas extras de 50% (a Lei é anterior a CRFB/ 88); d) férias proporcionais de 1/ 12 para cada mês ou fração superior a 15 dias trabalhados - não esquecer o terço constitucional; e) RSR - apesar de não falar nada sobre o repouso em feriados, a parcela também é devida; f) adicional pelo trabalho noturno; g) indenização por dispensa sem justa causa ou término do contrato - HÁ COMPATIBILIDADE COM O SISTEMA DO FGTS?; h) seguro contra acidente do trabalho; I) previdência social; J) assinatura da CTPS.

Dentre outros direitos que foram concedidos posteriormente, ressalta-se o vale-transporte (Decreto nº 95247 de 17 de novembro de 1987, Art. 1) e o FGTS. Entretanto, a responsabilidade do contratante em relação a esta determinação, em se tratando de uma empresa socialmente responsável, vai além da Lei Nº 6019 de janeiro de 1974, Art. 16 – que prevê a responsabilidade solidária da empresa tomadora de serviços pelas verbas previdenciárias, remuneração e indenização. Nos casos de falência da empresa de trabalho temporário, é de disseminar seus valores por toda a sua cadeia de fornecedores e empresas parceiras.

Com isso, o papel da empresa contratante é de fiscalizadora, como também deve buscar benefícios igualitários aos oferecidos, aos seus colaboradores, principalmente, devido, nestes casos, haver predominância de processos de trabalho providos de baixa remuneração e com vínculo de emprego instável.

Sobre o terceiro item do indicador diálogo e participação, Valladares, Leal Filho e Roman ressaltam: “a gestão participativa nas organizações contemporâneas promove a transferência do aprendizado individual para a organização, ao facilitar o intercâmbio de informações e experiências entre os colaboradores nas práticas de trabalho e nos processos decisórios”. (2005, p. 1).

Segundo os autores, o conceito de participação compreende as formas pelas quais os indivíduos exercem influência no destino da organização, sendo estas formas de gerenciar com excelência. Os benefícios advindos desta prática são: maior produtividade, autonomia do funcionário, auto-estima, redução dos custos, qualidade efetiva, inovação, redução do absenteísmo e redução da rotatividade de pessoal.

Quanto aos critérios apresentados para classificação das empresas que desenvolvem práticas participativas, os autores citando Souto-Maior e Limeira (1992), ressaltam as seguintes características: oportunidade de participação, igualdade de condições ou equidade, amplitude na diversidade de pessoas, flexibilidade na estrutura organizacional, autonomia às equipes e, por fim, canais de comunicação que facilitem a disseminação das informações. Para que todo este processo ocorra, há a necessidade de envolvimento dos gestores e conscientização sobre as demandas de trabalho por parte dos colaboradores. O autores enfatizam, ainda, que é desejo de cada indivíduo reconhecer-se no mundo, compartilhar, tendo o diálogo como oportunidade de falar e ser ouvido; contudo, reconhecem ser raro este modelo de participação nas empresas.

2.4.1.2 Respeito ao indivíduo

Esta macro-área corresponde aos seguintes indicadores: compromisso com o futuro das crianças, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade, compromisso com a equidade racial e compromisso com a equidade de Gênero, estes indicadores, como citado anteriormente complementam os itens norteadores que são tomados como base para a definição da responsabilidade social interna, juntamente com a macro-área trabalho decente, e o já explanado diálogo e participação.

O indicador compromisso com o futuro das crianças sugere que a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conquanto seja positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes.

Já o compromisso com o desenvolvimento infantil trata da questão de proteção de cada criança, buscando garantir o cuidado e o afeto, o registro de nascimento, o aleitamento

materno exclusivo até os seis meses de idade, a imunização, o acesso a serviços de saúde, creches e pré-escolas, garantir o direito de brincar, o direito dos pais e da família em participar da vida das crianças e protegê-las contra acidentes domésticos e de abusos.

A valorização da diversidade discorre as vagas oferecidas e das oportunidades que a empresa disponibiliza de forma igualitária às pessoas, independente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde etc. Como também não deve ser permitida qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados.

O indicador compromisso com a equidade racial pretende auxiliar as empresas, trazendo propostas práticas do que pode ser feito em relação à inclusão de negros, pardos, etc.

Por fim, o compromisso com a equidade de gênero tem o objetivo de mostrar o que uma empresa pode fazer para mudar a situação de desvantagens das mulheres no mercado de trabalho e, assim, tornar-se agente de transformação social.

A profundidade do indicador “respeito ao indivíduo” leva à reflexão do papel da empresa na sociedade, embora seja um indicador de responsabilidade social interna.

Os parâmetros apresentados pelo Instituto Ethos apresentam proibições claras, como o respeito integral do trabalho antes dos 16 anos, exceto em condições especiais, como os aprendizes entre 14 e 16 anos. Propõem discussões com fornecedores e parceiros sobre a questão do trabalho infantil, estimulando-os a cumprir a legislação, e tendo, como a plenitude no cumprimento deste regulamento, a completa proibição do trabalho infantil em contratos com terceiros. Prevê ainda a participação em programas que incluam a certificação em programas que visem erradicar o trabalho infantil e o recebimento por parte da empresa de certificações como o selo Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos - Abrinq de empresa amiga da criança.

Comparando este indicador à SA 8000, observa-se que, em ambos os casos, há criteriosos quesitos para o cumprimento das normas, e, em muitos momentos, o modelo adotado pela SA 8000 proporciona melhor compreensão dos indicadores Ethos. Observa-se que algumas normas têm proximidade. A AS 8000 cita a certificação por parte de uma ONG, sendo equivalente à certificação pela Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedo - Abrinq, citada pelo Ethos. Porém, em outros casos, a SA 8000 amplia os critérios, como no caso do horário de trabalho para os menores de 18 anos, chamados pelo Ethos de aprendizes (entre 14 e 16 anos). A norma SA 8000 denomina-os de trabalhadores jovens (acima de 15 anos), para estes a jornada de trabalho, incluindo escola e deslocamento, não deve ultrapassar 10 horas diárias. Enfatiza ainda que estes não devem desenvolver atividades perigosas,

insalubres ou inseguras. A relação da SA 8000 com a educação prevê até a concessão de bolsas, modelo assistencialista, para manter os alunos na escola ou, até mesmo, a possibilidade de contratação dos pais em seus lugares. No caso de identificação de trabalho infantil, envolve, de forma direta, o papel do Estado e ações assistencialistas. E, ainda, fornecer apoio adequado que possibilite que as crianças freqüentem e permaneçam na escola, evidenciando, com isso, a preocupação da empresa com o futuro de crianças e jovens.

O terceiro item do indicador, a valorização da diversidade, envolve a manutenção da cultura organizacional, principalmente, nos momentos de seleção e contratação de indivíduos que tenham conhecimento, habilidades e capacidades, independentemente de incompatibilidades com os valores e princípios organizacionais, ou seja, liberdade de preconceitos ou discriminação. Inclui também o dever da empresa de socializar os indivíduos, isto é, buscar a melhor forma de aprendizado e de adaptação à empresa, o que pode ser feito através de treinamento, descrições de cargos, manuais, orientação dos veteranos e cerimônias de iniciação. Quanto à diversidade ou o grau de diferenças humanas, como sexo, crenças, religiões, idade, sexo, costumes, é importante ressaltar que esta traz inúmeros benefícios à organização, como maior probabilidade de soluções originais, criativas e inovadoras.

Como promotora da igualdade, a empresa deve atuar, de forma indiscriminada, em relação a quaisquer tipos de preconceito. Há hoje, em tramitação no Congresso Brasileiro, o Estatuto da Igualdade Racial, que tem, por objetivo, estabelecer critérios para o combate à discriminação racial de cidadãos afro-brasileiros. Sobre as relações de trabalho, o Estatuto prevê: As empresas ficam proibidas de exigir a fotografia do candidato a emprego. É permitido aos praticantes de religiões africanas e afroindígenas ausentar-se do trabalho. As empresas e organizações (nacionais e internacionais) que tiverem relações comerciais ou que se beneficiem do setor público deverão obrigatoriamente adotar programas de promoção de igualdade racial (isto é: contratar ou dar vantagens a afro-brasileiros). O preenchimento de cargos importantes na administração pública observará a meta inicial de 20% de afro-brasileiros, que será ampliada gradativamente até lograr a correspondência com a estrutura da distribuição racial nacional ou estadual.

O estatuto é uma excelente ferramenta para a busca da equidade de direitos, mas as expectativas em relação ao tema prevêem, além da inclusão, propostas práticas e projetos, pois, à medida que a lei for aprovada e o seu cumprimento for obrigatório, a empresa atuará de forma legal, sendo que o que está em questão é a colaboração espontânea, a valorização do indivíduo com suas diferenças.

O quinto item do indicador versa sobre a igualdade de gênero, tema que é visto no cotidiano através de inúmeras argumentações sobre a atuação positiva da mulher no mercado de trabalho, que hoje valorizam a polivalência. Probst e Ramos (2003) expõem esta evolução, afirmando que as mulheres conquistaram seu espaço. As estatísticas apontam que há mais mulheres do que homens no Brasil e que estas vêm conseguindo emprego com mais facilidade e com rendimentos que crescem a um ritmo mais acelerado que o dos homens. Este cenário indica, conforme os autores, facilidades ao ingresso e ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Pesquisas recentes comprovam um fenômeno que não obedece às fronteiras. Cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas. Curiosamente, essa ascensão se dá em vários países, de maneira semelhante, como se houvesse um silencioso e pacífico levante de senhoras e senhoritas no sentido da inclusão qualificada no mundo do trabalho. Segundo alguns analistas, esse processo tem origem na falência dos modelos masculinos de processo civilizatório. Talvez seja verdade. (PROBST; RAMOS, 2003, p. 36).

Todavia, os autores advertem que nem todos os aspectos são positivos nesta situação, uma vez que ainda existe muito preconceito e discriminação, e, principalmente, desigualdade salarial entre homens e mulheres.

No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13% em 2000. Em geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas.

No topo, elas quase alcançam os homens. Os estudos mostram que, no universo do trabalho, as mulheres são ainda preferidas para as funções de rotina. De cada dez pessoas afetadas pela Lesão por Esforço Repetitivo (LER), oito são mulheres. (PROBST; RAMOS, 2003, p. 36).

Em sua análise acerca das dinâmicas sociais, Carneiro (2006) assume uma visão mais crítica, ressaltando, por exemplo, que as iniciativas de organização do movimento negro para a III Conferência contra o Racismo expõem a pressão real da situação da mulher, em especial a mulher negra na sociedade. O autor alerta para as múltiplas formas de exclusão social a que esta mulheres estão submetidas, as quais resultam em seqüelas emocionais, com danos à saúde mental e rebaixamento da auto-estima, numa expectativa de vida menor e, sobretudo, no confinamento nas ocupações de menor prestígio e remuneração.

Assim, cabe a empresa cidadã estimular e valorizar o potencial feminino, tendo a empresa o grande desafio de tentar reverter o quadro da desigualdade salarial entre homens e

mulheres, como também atuar com isonomia, assegurando a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

2.4.1.3 Trabalho decente

Com já evidenciado, está é a terceira macro-área norteadora que é tomadas como base para a definição da responsabilidade social interna, esta, por sua vez, corresponde aos seguintes indicadores: política de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento frente a demissões, preparação para aposentadoria.

Na política de remuneração, benefícios e carreira a empresa deve considerar os funcionários como sócios, com o monitoramento e a amplitude de seus níveis salariais, com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.

No indicador cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho a empresa deve buscar padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações, a respeito do tema, como por exemplo BS 8800 e SA 8000, ferramentas adequadas para tanto.

Com o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade a empresa deve investir em capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos.

No indicador comportamento frente a demissões a empresa deve fazer as demissões de pessoal, quando inevitáveis, com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance, além de na auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

E, por fim, o indicador preparação para aposentadoria, neste 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 remuneração e os benefícios envolvem modelos econômicos, que partem do suprimento das necessidades humanas básicas, senso de justiça e expectativas. O papel que a empresa deve desempenhar é o de assegurar que os salários pagos satisfaçam, pelo menos, a padrões mínimos e sejam suficientes, cobrindo necessidades básicas e gerando alguma renda extra. Inclui-se, neste padrão responsável, que a empresa assegure regularidade na remuneração e que esta seja efetuada de forma clara, em conformidade com a legislação, em

espécie ou em cheque, de acordo com o que for conveniente aos funcionários, evitando gastos financeiros e de tempo para o recebimento da renda. (OLIVEIRA, 2002).

Esta remuneração deve ser suficiente para que o trabalhador e sua família possam ter direito à moradia, à alimentação e a vestuário, devendo a empresa basear-se em fórmulas definidas pelo governo ou por instituições reconhecidas. A empresa consciente não deve adotar programas de falso aprendizado que sejam utilizados como forma de evitar o cumprimento de suas obrigações com os funcionários e deve assegurar não sejam feitas deduções como forma de punições disciplinares. (OLIVEIRA, 2002).

Além de todos estes argumentos sociais, a definição da remuneração sofre inúmeras influências, como as condições econômicas enfrentadas pela empresa, pelos sindicatos e por regulamentações governamentais, e, ainda, as condições do mercado, como oferta e demanda de mão-de-obra qualificada, faixas salariais na região, custo de vida e negociações coletivas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Os benefícios compõem a remuneração, constituindo “aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 440). Conforme os autores, os objetivos específicos de uma política de benefícios são: aprimorar a satisfação do funcionário, atender aos requisitos de saúde e segurança, atrair e motivar os funcionários, reduzir a rotatividade e manter uma posição competitiva favorável.

No Brasil, normalmente os benefícios se restringem a três itens: um é o plano de saúde, que as empresas fornecem como forma de prevenir a perda de horas de trabalho de funcionários doentes. Os outros benefícios mais comuns são os obrigatórios por lei: tíquetes para alimentação e vales-transporte. Para os cargos de chefia, os benefícios incluem carros e telefones celulares pagos pela empresa.

Entende-se que os autores têm visões práticas sobre remuneração e benefícios, características fortes da gestão de recursos humanos, pois enfocam fatores de ganhos para a empresa. Porém, o principal objetivo em uma empresa que atue de forma responsável é a solidariedade e equidade, princípios de justiça e melhor distribuição de renda.

O item carreira e desenvolvimento profissional e empregabilidade tem uma forte ligação com a gestão de recursos humanos. O indicador trabalho decente engloba várias ferramentas da política de recursos humanos. Em ambos os casos, investe-se em capacitação e desenvolvimento profissional, oferecendo-se apoio a projetos de geração de empregos.

A carreira profissional é caracterizada por sujeitos que buscam o domínio do conhecimento e da qualificação; a ascensão, normalmente, está associada à reputação e ao saber e o tipo de organização é aquela voltada para o conhecimento. A carreira do tipo empreendedora coloca o foco no indivíduo e na possibilidade de sucesso baseado em talentos e capacidades individuais; são as pequenas organizações, empresas artesanais e individuais que possibilitam o desenvolvimento desse tipo de carreira.

No modelo sócio-político, a capacidade do indivíduo de desenvolver relações interpessoais e habilidades sociais são determinantes para a construção da trajetória Profissional. (KNABEM, 2005, p. 13).

Com estas definições, os autores mostram as expectativas e responsabilidades para o desenvolvimento da carreira de um indivíduo, ressaltando a responsabilidade do empregado de buscar conhecer as possibilidades de crescimento oferecidas pela empresa, bem como o compromisso que a empresa deve ter em colocar o indivíduo como centro das oportunidades. Nesta perspectiva, a gestão de carreira torna-se um processo que envolve fazer escolhas e tomar decisões para a vida profissional, implicando investimento de dinheiro, tempo e esforço. Nesta linha de pensamento, Schein (1993) desenvolveu o conceito de "âncoras de carreira", que defende que um profissional ao fazer escolhas em sua carreira, deve identificar âncoras da qual não abriria mão na hora de tomar uma decisão que afetasse a sua trajetória profissional. Alguns fatores relevantes nesta questão incluem a importância do estabelecimento de objetivos e metas no planejamento de carreira, oportunidades do mercado de trabalho e construção da identidade profissional.

Knaben (2005) apresenta as oito categorias de âncoras de carreira, identificadas por Schein (1993): competência técnica e funcional, competência administrativa geral, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empresarial, dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida. Essas âncoras levam a uma combinação de competências, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual. Para o autor, existe uma carreira interna e uma externa. A empresa tem grande responsabilidade sobre a primeira, que é a imagem própria que cada um possui e vê no seu trabalho e no papel que desenvolve profissionalmente. Cabe a empresa valorizar, enriquecer a tarefa e envolver o funcionário em atividades relevantes, ligadas ao objetivo da empresa.

A autora complementa ainda os dez estágios de carreira de cada indivíduo, variando de acordo com a pessoa e com a profissão. Os que mais aproximam-se da relação empresa e empregado são os estágios a partir do 5º, apresentados abaixo:

Estágio 5 – Reconhecimento como membro: nesta fase, os objetivos e valores se definem e o profissional passa a ser aceito como membro da organização. Surge uma auto-imagem significativa em relação à profissão;

Estágio 6 – Estabilização, permanência como membro: aparece após cinco a dez anos de uma carreira e está associada à estabilidade e permanência como membro;
Estágio 7 - Crise no meio da carreira, reavaliação: é o momento em que a maioria das pessoas busca uma reafirmação de si-mesmo, quando está bem na carreira, questionando suas escolhas iniciais, sobre o nível alcançado e sobre seu futuro;
Estágio 8 – Avanço, recomeço ou estabilização: após a crise e reavaliação, é comum que ocorra a reafirmação, avanço e busca de desenvolver ou refazer perspectivas profissionais;
Estágio 9 – Desligamento: é o período que antecede a aposentadoria e o declínio do envolvimento da pessoa com a profissão e ritmo de trabalho;
Estágio 10 – Aposentadoria: possui caráter diferente e varia de pessoa para pessoa; para alguns, é o descanso conquistado após o trabalho de uma vida inteira, e para outros, uma experiência traumática de incapacidade para produzir. (KNABEN, 2005, p. 17).

Nestes estágios é possível perceber a importância da interferência da empresa no processo de carreira. À medida que a carreira se desenvolve, a pessoa procura respostas para questões sobre os seus talentos, habilidades e áreas de competências; os pontos de força e fraqueza; os motivos, necessidades e objetivos na vida e os principais valores que devem estar associados a estes questionamentos.

Ainda em relação à questão do desenvolvimento, a empresa tem o dever moral de investir no funcionário para que, em consequência, sua carreira possa ascender, por isso os programas de treinamento dos funcionários são fundamentais. Segundo o Instituto Ethos (2006), cabe à empresa, acompanhar continuamente o desempenho de seus funcionários, reconhecer resultados e estabelecer planos de ação capazes de corrigir eventuais desvios, como treinamento e elevação da escolaridade. Os programas de desenvolvimento devem estar sintonizados com a cultura da empresa. Portanto, esta perspectiva condena a adoção de “pacotes fechados” ou a transposição pura e simples de experiências desenvolvidas em outras empresas. Segundo o Instituto, a empresa precisa construir um modelo próprio moldado à sua realidade, como também precisa criar mecanismos para diagnosticar as demandas de seus empregados na área de recursos humanos, desenvolvendo respostas rápidas e consistentes.

O segundo item do indicador trabalho decente é cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, que toma como base a SA 8000 e padrões internacionais de saúde e segurança no trabalho: manutenção de um ambiente de trabalho saudável, foco na prevenção de acidentes, manutenção de máquinas, utilização de equipamentos de segurança e treinamentos regulares, que devem constar em um sistema de gerenciamento de saúde e segurança da empresa. Grande parte destes padrões está assegurada pela OTI (Organização Internacional do Trabalho), pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e muitas outras regulamentações como, por exemplo, o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Porém, as

doenças e acidentes de trabalho são inúmeros e custam caro para as empresas, além disso, afetam de forma direta, a moral dos funcionários e surtem efeitos na imagem institucional diante da comunidade.

A responsabilidade da empresa, neste processo de implementação de um ambiente seguro, parte da consciência sobre quaisquer perigos, devendo tomar medidas preventivas em relação a riscos, assegurar que todos os funcionários recebam treinamento regular sobre saúde e segurança e realizar simulações de incêndio (no horário de trabalho), oferecer gratuitamente os EPI (equipamentos de proteção individual) que são de uso obrigatório, estabelecer critérios para detectar, evitar ou reagir a ameaças à saúde, fornecer banheiros limpos, acesso à água potável, acesso a instalações higiênicas para armazenar alimentos e, quando fornecer alojamentos, que estejam limpos e seguros (OLIVEIRA, 2002). Ademais, a empresa deve nomear um representante da direção para tratar de assuntos da segurança e saúde dos trabalhadores, e, mesmo sem a obrigatoriedade legal, em função do ramo de atividade ou do número de funcionários, implantar uma CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

Com estas ações, a empresa pode oferecer um ambiente seguro e saudável, com a minimização de acidentes e riscos, não só devido aos custos decorrentes destes ou aos impactos nas relações de trabalho, mas por ter o compromisso de zelar pelo bem estar do indivíduo.

O penúltimo item do indicador, comportamento diante das demissões, refere-se ao modelo adotado pelas empresas, que deve estar baseado em critérios, ao lidar com demissões inevitáveis. Implica desenvolver políticas que valorizem a dimensão humana da demissão e atentem para o contexto maior. A este respeito, Sarsur e Cruz afirmam: “as transformações vivenciadas por empresas e profissionais quando existem cortes devem ser contextualizadas na avaliação do macro ambiente e dos sistemas onde encontram-se inseridos”. (2001, p. 12).

Sarsur e Cruz (2001), baseados em Caldas (2000a), apresentam os efeitos dos enxugamentos na empresa e como estes afetam negativamente o ambiente, o clima de trabalho e a eficiência interna, gerando conflitos devido a confrontos com o sindicato e a imagem externa da empresa. No funcionário, há efeitos emocionais e psicológicos, tais como angústia, ansiedade, frustração e baixa na auto-estima, que podem causar doenças, divórcios e queda no padrão de renda. Como alternativas para minimizar esses efeitos, a empresa poderá adotar fatores moderadores de corte de pessoal, tais como manutenção de plano de saúde e apoio na recolocação no mercado. Estas alternativas podem ser classificadas como comportamentos positivos, ou seja, a empresa, além de critérios justos

e livres de discriminação, pode assim adotar uma forma de atuação responsável diante de seu público interno.

O último item do indicador trabalho decente é a preparação para a aposentadoria, que suscita uma reflexão sobre a importância do trabalho na vida do indivíduo. A este respeito, Romanini, Xavier e Kovaleski afirmam:

O trabalho na perspectiva psicológica é uma afirmação da auto-estima e função perante a sociedade. O processo produtivo é assimilado em aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos. O trabalho ocupa um importante espaço na vida humana. Constitui o significado na vida de todos. As pessoas vivem ao redor de sua atividade profissional. Uma pergunta comum quando se conhece uma pessoa é “onde você trabalha?” ou “o que você faz?”. A pessoa é vista conforme o papel que ocupa na organização, seu local e poder que desempenha. O trabalho é o principal organizador da vida humana. Horários, atividades, relacionamentos são determinados conforme exigências do trabalho. Ao se aposentar, grande número de pessoas perdem seu ponto de referência. Não será o fulano da empresa X, muitas vezes as organizações se tornam um sobrenome, um ponto de referência e prestígio. As consequências muitas vezes são depressões, doenças físicas e emocionais. As transições de etapas ou estágio na vida podem ocasionar grandes crises. (2005, p. 1).

Nesta perspectiva, o aposentado sente-se descartado, sem planos para o futuro. A partir desta lógica de minimização dos efeitos da aposentadoria nos funcionários, a empresa absorve um importante dever frente ao empregado, gerar bem-estar para aqueles que enfrentarão a transição para a aposentadoria.

O Instituto Ethos atenta para algumas questões que precisam ser pensadas ao se implementar um programa de preparação para aposentadoria, que deve ser transparente e objetivo. Segundo o Instituto, é importante resolver previamente questões financeiras, ou seja, criar instrumentos como previdência privada, ou pacote de benefícios pós-desligamento. Ressalta também a relevância de se começar a trabalhar a questão da aposentadoria com antecedência suficiente, para que os participantes possam estruturar, da melhor forma, a transição pós-carreira, sugerindo em torno de um ano e seis meses a dois anos antes do tempo sugerido para aposentadoria. Por fim, o programa deve ter a função de preparar o profissional para a transição pós-carreira, não como um “cursinho para aposentados”, mas buscando parcerias com psicólogos que tenham maturidade e experiência para lidar com questões complexas.

2.4.2 Balanço social

O balanço social é constituído pelo registro de ações voltadas para a responsabilidade social, permitindo a avaliação dos resultados e direcionamento dos recursos para o futuro. Com ele, deixa-se claro as iniciativas de caráter social, os resultados atingidos e

os investimentos realizados. Em uma perspectiva histórica em termos da emergência do tema, Melo Neto e Froes (1999) resgatam o balanço social, em um prisma mundial, a partir da década de 70, com a publicação do relatório do Clube de Roma, também denominado de *Relatório Meadows* sobre os limites do crescimento econômico quantitativo. Na França, em 1977, surge o “Relatório de Sudreau” sobre a reforma das empresas e a Lei de 12 de julho sobre balanço social.

Karkotli e Aragão (2004) afirmam que na década de 1960 surgiram os primeiros questionamentos sobre a responsabilidade das empresas nos Estados Unidos, por consequência do conflito no Vietnã, com a manifestação da insatisfação da população contra as empresas que alimentavam a guerra. Depois disso, os autores apresentam ações na França e na Alemanha, em 1968, com os movimentos estudantis em prol das necessidades sociais, chegando ao amadurecimento do conceito com a Lei Nº 77.769 na França.

Para a lei francesa, o balanço social compila num único documento, informações que permitem apreciar a situação da empresa no campo social, especificamente quanto aos itens: emprego, remuneração e encargos e acessórios, condições de higiene e de segurança no trabalho, outras condições de trabalho; formação; relações profissionais; e outras condições de vida dos dependentes da empresa. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 128).

No Brasil, mesmo não sendo obrigatório, cresce o número de empresas que publicam seus balanços sociais, Melo Neto e Froes (1999) afirmam que as empresas do estado de Minas Gerais estão à frente em número de publicações de seus balanços sociais e, que isso, configura um sinal de que os empresários estão assumindo novas posturas, não deixando a responsabilidade social apenas aos governantes, principalmente, em virtude dos problemas serem muitos e dos recursos serem escassos.

A disseminação da cultura de implementação do balanço social no Brasil, de acordo com Lourenço e Schröder (2002), contou com forte contribuição do sociólogo Herbert de Sousa, com seu trabalho no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômica (Ibase) que promoveu, com o apoio de outras instituições, a divulgação do Balanço Social. Outros autores, como Melo Neto e Froes (1999), também atribuem a Betinho a idéia de balanço social no Brasil, a partir da década de 1980.

Melo Neto e Froes (1999) percorrem o histórico brasileiro a partir da década de 90, com a Comissão de Valores Mobiliários - CVM que tinha, como proposta, a inclusão do balanço social nas demonstrações financeiras e, ainda, o projeto de lei da ex-deputada e ex-prefeita Marta Suplicy, cuja proposta é a obrigatoriedade de sua publicação por parte das

empresas, além da proposta da Federação da Indústrias do Estado de São Paulo, com novos modelos e regras.

Karkotli e Aragão (2004) dão suporte ao enfoque de Melo Neto e Froes (1999) e complementam que o Projeto de Lei citado (3.116/97) teve origem a partir da iniciativa do IBASE. Ressaltam, ainda, que o projeto prevendo a obrigatoriedade da publicação do balanço social por parte de instituições com mais de cem empregados teve autoria não apenas da ex-deputada Marta Suplicy, mas também de Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling. Segundo os autores, atualmente, o projeto foi substituído pelo Projeto de Lei 032/99 do deputado Paulo Rocha, com a inclusão da obrigatoriedade também para empresas públicas, sociedades de economia mista, empresas permissionárias e concessionárias de serviços públicos, independentemente do número de empregados.

O balanço social, de acordo com o projeto de lei, deve contemplar as seguintes informações:

[...] O faturamento bruto, o lucro operacional, a folha de pagamento bruta e o total de valores pagos a empresas prestadoras de serviços, quando houver; empregos temporários; participação dos empregados no lucro da empresa etc.); encargos sociais e tributos pagos, investimentos em segurança, educação, saúde, meio ambiente, benefícios à comunidade na qual a empresa esta inserida. (KARKITLI; ARAGÃO, 2004, p. 129).

Na definição de Karkotli e Aragão,

o Balanço Social se caracteriza pela demonstração das práticas de responsabilidade social adotadas pela organização, ou seja, por meio desse instrumento a empresa torna pública as ações sociais que empreende com os seus diversos parceiros: empregados, comunidade, meio ambiente, entre outros. (2004, p. 125).

Melo Neto e Froes ressaltam que “o Balanço Social é um instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas pela empresa naquele período.” (1999, p. 130). Em suas interpretações sobre a lei, o balanço social comporta informações sobre emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, condições de trabalho, as relações profissionais e suas famílias. As informações quantitativas possibilitam a apreciação da situação da empresa diante de seus grupos de interessados. Em relação ao tema, observa-se, ainda, duas correntes:

[...] a preocupação interna, com o ambiente social interno da empresa envolvendo o relacionamento empresa/empregado e sindicatos, e a preocupação externa, com o

ambiente social interno e externo, este último envolvendo as relações da empresa com a sociedade. (MELO NETO; FROES, 1999, p. 126).

A primeira corrente, de origem francesa, privilegia o bem-estar dos funcionários e a segunda, de origem americana, tem foco mais abrangente no desenvolvimento da comunidade, geração de emprego e renda, preservação do meio ambiente e enfoca, também, o ambiente social interno (bem-estar dos empregados). No Brasil, prevalece a segunda corrente.

Os principais elementos do balanço social são as ações sociais, tais como saúde, segurança do trabalho, educação, remuneração, etc., direcionadas aos funcionários e seus familiares, bem como as ações para a sociedade, tais como educação, cultura, esporte, lazer e meio ambiente. Conforme Melo Neto e Froes, seus principais componentes são “os conceitos-chave, os valores sociais essenciais, as ações prioritárias, os beneficiários, o elenco de planos, programas e projetos, e os valores sociais essenciais.” (1999, p. 129). Esse itens traduzem a filosofia da empresa no campo social, refletindo os valores e o foco dos investimentos da empresa no social, bem como identificando os beneficiários e os resultados alcançados.

Karkotli e Aragão (2004) concluem que dois modelos vêm sendo publicados, sendo um de conteúdo qualitativo e outro combinando informações qualitativas e quantitativas. No primeiro, prioriza-se a preocupação em evidenciar o público interessado quanto aos valores, missão e estratégias sociais. O segundo modelo, sugerido pelo IBASE, contempla informações quantitativas, com percentuais e valores, como a receita líquida, receita operacional e a folha de pagamento, nos exercícios atual e anterior, além de indicadores sociais internos, externos e ambientais.

Assim, percebe-se a publicação do balanço social como uma importante ferramenta de avaliação dos benefícios e resultados obtidos com as ações sociais, devendo-se atentar para o caráter voluntário da responsabilidade social, sem, porém, desmerecer a iniciativa da obrigatoriedade a partir da Lei, como é proposta desde a década de 1990, possibilitando, com isso, maior compromisso por parte das empresas.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional, o comportamento humano desempenha papel fundamental na consecução dos objetivos de uma empresa. A abrangência e significados deste comportamento, que assume múltiplos padrões, têm suscitado estudos das mais diversas naturezas, na busca de se compreender e assim direcionar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Em relação a esta temática, inúmeras questões emergem, tais como quais estratégias e ações devem ser adotadas, pelas partes, empresa e empregado, para a conquista de melhores resultados? Atualmente, multiplicam-se parâmetros que têm como objetivo apresentar a adoção de práticas que favorecem fortalecimento da relação de troca entre as partes para a conquista de desempenhos satisfatórios às organizações. Com estas ações que geram novas dinâmicas no ambiente organizacional passa-se a oferecer mais benefícios econômicos e sociais aos empregados. Em contrapartida, estabelecem critérios para avaliar o retorno destes investimentos, como acompanhamento de frequência e de desempenho, e, até mesmo, dos atos individuais que geram ganhos para a empresa, como a colaboração espontânea.

Parte desta complexa questão está atrelada à qualidade do vínculo entre empregado e empresa, com conseqüências para os padrões de relações que geram o comprometimento organizacional, levando o empregado ao envolvimento com o trabalho e com a empresa. Por um lado, o foco está no empregado; do outro, na empresa.

Os estudos sobre Comprometimento Organizacional têm contribuído para o melhor entendimento do comportamento humano nas organizações, pois o cenário vivenciado pelas organizações é de grande instabilidade e de profundas mudanças. Assim, analisar o comprometimento dos trabalhadores com a organização possibilita compreender as variáveis que se articulam acerca de suas necessidades e da natureza do seu vínculo com a organização empregadora. A ênfase dada tem recaído sobre os motivos que justificam os diferentes níveis de comprometimento refletindo grande preocupação das organizações em compreender o indivíduo no contexto de seu trabalho. (COLOSSI, 2004, p. 2)

Como ressalta Bastos (1994), tanto no Brasil quanto no exterior, a maioria das pesquisas sobre comprometimento organizacional busca decifrar a natureza do vínculo que mantém o indivíduo atrelado a uma dada organização. O autor salienta, ainda, que o comprometimento com a organização é um produto de variáveis pessoais e organizacionais.

3.1 Origem e Conceito do Comprometimento Organizacional

Scheible (2004), baseada em Meyer e Allen (1991), Morrow (1993) e Mowday et al., (1982), delinea o estudo do comprometimento organizacional a partir da década de 50, com inúmeros trabalhos publicados sobre comprometimento, sob diversas abordagens.

Sá (2000) e Bastos, Brandão e Pinho (1997) compartilham deste pensamento, afirmando haver um vasto número de definições, o que, a um só tempo, amplia e dificulta o

entendimento do conceito. Na linguagem cotidiana, o termo pode representar, meramente, vínculo do indivíduo com o trabalho, numa perspectiva homogênea. Contudo, os autores defendem uma visão aberta do tema, comparando-o com o comportamento individual no trabalho, afirmando não haver traços únicos, mas formas variadas de comportamento. Conforme os autores, a falta de consenso em relação ao tema advém, em parte, de sua vinculação a diferentes áreas do conhecimento, como a sociologia, a teoria das organizações e a psicologia social. Ademais, diferentes tipos de enfoques de investigação e mensuração levam a múltiplas conceituações.

Tomando por base os trabalhos de Bastos, Brandão e Pinho (1997), e de Colossi (2004) pode-se afirmar que há três sentidos de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental. O primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso e envolvimento, descrevendo como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. Nesta visão, o agir, ou seja, grau de atenção, de esforço e de cuidado colocados pela pessoa ao realizar algo, é apresentado como comprometimento, o oposto de agir descompromissadamente. Em um segundo nível, comprometimento seria um estado de lealdade a algo relativamente duradouro, como sentimentos e desejos. Por fim, o terceiro refere-se à relação que conduz a produtos indesejados, como comprometer, prejudicar ou impedir algo ou alguém.

Ao complementar este resgate histórico, Medeiros et al (2003) apresentam os avanços dos estudos de comprometimento organizacional no Brasil, nos últimos dez anos. Neste período, poucos foram os trabalhos sobre comprometimento organizacional. Aqueles que se aventuravam no tema recorriam à literatura estrangeira, notadamente a norte-americana. Os autores resgatam o influente trabalho realizado por Bastos, em 1992, apresentado no XVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e, posteriormente, ampliado e publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), em 1993. “Nestes artigos, Bastos, depois de vasta revisão da literatura, enumera uma série de sugestões para a pesquisa do comprometimento no Brasil. A partir de então, ele passou a ser referência indispensável a qualquer estudante ou pesquisador da área no País.” (1992, 1993). Medeiros et al (2003, p.188) traçam, também, a evolução dos estudos no meio acadêmico quando afirmam que “hoje a situação é bem diferente, pois existe no Brasil sólida pesquisa na área. Só nos Encontros da ANPAD foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema no período de 1993 a 2002, sendo 28 trabalhos referentes a relatos de pesquisa de campo e 6 ensaios.

Atualmente, com sua relevância reconhecida, o tema está presente em fóruns científicos, acadêmicos e organizacionais, em função de seu impactos em questões como

absentismo, *turnover*, comportamentos de cidadania, satisfação e desempenho das pessoas. Rego presume que “as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de empenharem-se na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais”. (2002, p. 210).

Borges et al (2004) baseiam-se em Bastos (1994) para afirmar que comprometimento envolve o sentimento de lealdade em relação a algo, estando o comprometimento organizacional relacionado a uma resposta dada em função do tratamento oferecido pela organização; tratamento este que possibilite oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta visão, o comprometimento tem três focos de atuação: o sindicato, a profissão e a organização.

Para Naves e Coleta, “o comprometimento organizacional, em termos gerais, pode ser entendido como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa”. (2003, p. 206). Os autores complementam com os conceitos de focos ou alvos e de bases ou natureza do vínculo, afirmando que são inúmeros os alvos de vínculo que o trabalhador tem: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho etc. Naves e Coleta (2003, p. 210) ressaltam ainda, que “dentro de cada foco (alvo), especialmente com a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às bases (naturezas)”.

Pilati e Borges-Andrade (2005) apresentam as definições clássicas em duas linhas, a de Mowday, Porter e Steers (1982), para a qual o vínculo do trabalhador com a organização é construído por meio da internalização das normas, valores e regras da instituição e a linha de Meyer, Allen e Smith (1993), com o instrumento de múltiplas bases para avaliar o vínculo do trabalhador com a carreira e/ou profissão.

Sobre a linha de estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), os pesquisadores Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) afirmam que o comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva, envolvendo, também, um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização e caracterizam o comprometimento na visão de Mowday, Porter e Steers (1982) por meio de três fatores: (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização.”

Para Costas e Bastos (2005), são inúmeras as variáveis consideradas preditoras do comprometimento, podendo ser agrupadas em: características pessoais (sexo; estado civil; idade; escolaridade; tempo no cargo; tempo na organização; percepção de competência;

habilidades; salário; e nível do cargo), características do trabalho (autonomia na tarefa; variedade de habilidades; desafio; e desenho do cargo) e características organizacionais (tamanho e centralidade).

A partir destas delimitações, os autores apresentam alguns perfis que tendem a estar associados com comprometimento como: mulheres e pessoas casadas; maiores medidas de idade; tempo na organização; nível ocupacional e remuneração; menores medidas de escolaridade; características de trabalho inovador e não rotineiro; estilo participativo da gerência e liderança com habilidade de comunicação e atentam para o fato de que diferentes tipos de comprometimento podem estar associados a vários e distintos fatores.

Porém, além de perfis individuais ou comportamento dos funcionários, as empresas têm papel importante na geração de comprometimento dos funcionários, Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) citam diversos autores, tais como Harman e Hormann (1990), Carlson (1987), Fitz-Enz (1997), Bateson e Hoffman (2001), Mintzberg (2001), para defender esse pensamento. Segundo eles, as organizações devem proporcionar ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, busquem a execução de serviços gratificantes, proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, liberarem as pessoas de um controle rigoroso, dêem liberdade a elas para assumirem responsabilidades por suas idéias, decisões e ações.

Na visão acima, os valores organizacionais, a estratégia e a cultura são determinantes. A cultura exerce um enorme peso no comportamento das pessoas no trabalho. Uma cultura rica leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade para com a organização, identificação que ocorre de várias maneiras: pela atração dos novos membros e pela crença na organização, porque é conveniente para os empregados se identificarem com a empresa.

Retomando a formulação do conceito, Bastos, Brandão e Pinho conceituam comprometimento de três formas distintas:

[...] o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento”: descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir. (1997, p. 99).

Para os autores, estas definições são exclusivas e variam entre a forma de ação individual, a maneira de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis ou mesmo a falha na ação desejada, já no modelo comprometimento do tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. O comprometimento traz a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa. Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 100) apropriam-se do tema comprometimento de duas formas, como estado e como atitude, ou seja, caracterizam-no com o estado por representar sentimentos ou reações afetivas positivas, dando, por exemplo, a lealdade. Como atitude, é visto a relação entre indivíduo e organização, tratam-no de forma integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental.

Essa percepção vai ao encontro de Meyer e Herscovitch (2001, p. 299) que, ao desenvolverem um modelo base para o comprometimento, definem duas proposições: o comprometimento como uma força que leva o indivíduo a um curso de ação e um modelo composto de vários comportamentos. “*(a) is a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and (b) can be accompanied by mind-sets that play a role in shaping behavior.*”

Bastos, Brandão e Pinho (1997), ao voltarem à atenção para a linguagem científica, delimitam o conceito e afirmam que ele perde sua amplitude, conservando apenas o significado de engajamento. Elimina-se, assim, o conteúdo de valorização negativa, passando a significar apenas adesão com a empresa e interagindo com os conceitos de envolvimento e de identificação. Apresentam algumas dimensões de significados comuns: “o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 101).

Conclui-se que o comprometimento é caracterizado pela relação do indivíduo com a organização, na busca pela redução da possibilidade dele abandoná-la, no exercício de se aumentar a probabilidade do funcionário permanecer na empresa, na lealdade. Neste sentido, é algo que une e leva o funcionário a ações positivas. Entende-se que o funcionário comprometido contribui para aumentar a qualidade, diminuir custos, utilizar as máquinas e equipamentos com racionalidade e está mais disponível a mudanças e inovações. Tudo isso tem reflexos múltiplos, tais como na rotatividade de pessoal, nos custos de demissão e contratação, no absenteísmo e na qualidade de vida no trabalho.

3.2 Comprometimento: Um Construto Multidimensional

Segundo Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), os modelos multidimensionais do comprometimento passaram a ser considerados logo que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais estavam presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização, em mais de uma forma. Passando, a partir de então, a uma nova forma de descrever a presença de mais de um componente do comprometimento, outros autores também utilizam expressões distintas para definir este enfoque múltiplo. Mowday, Porter e Steers (1982) utilizam a expressão tipologias do comprometimento. Becker (1992) trabalha com dimensões, como sendo as bases do comprometimento. Meyer e Allen (1991) enfocam os componentes do comprometimento. Todos referem-se aos componentes do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991) defendem que o termo componente é o mais apropriado, pois as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes.

Conforme Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), o primeiro autor a definir o comprometimento em componentes foi Kelman, em 1958, tendo utilizado três bases independentes: (a) Submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; (b) identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e (c) internalização ou envolvimento, causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) trazem ainda que na década de sessenta, o trabalho de Gouldner já indicava que o comprometimento não era um constructo unidimensional, pois identificava duas dimensões para o comprometimento: (a) integração, ou seja, o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização; e (b) introjeção, ou seja, o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados. Ressalta-se que, nesta perspectiva, o termo introjeção é utilizado para mostrar o grau em que os valores organizacionais compõem as características do indivíduo.

Costa e Bastos (2005) salientam que o constructo multidimensional do comprometimento é construído por diversos focos e processos psicológicos que se formam no indivíduo. Para estes autores, “os estudos de comprometimento, dentro de uma perspectiva multidimensional, investigam como os indivíduos articulam seus diversos focos de compromisso e os diferentes processos psicológicos que embasam seus vínculos”. (2005, p. 1).

Muitos autores entendem o comprometimento como um conceito multidimensional, com diversos focos e bases de estudo que envolvem vários agentes, como o trabalho e a

organização, além das bases afetiva, instrumental e normativa. Como esclarecem Costa e Bastos:

O estudo do comprometimento aponta para a investigação de como são articulados os múltiplos vínculos dos indivíduos com variados aspectos do trabalho. Dentre estes aspectos, conhecidos como os focos de comprometimento, estão: o trabalho, a profissão, o grupo de trabalho, o sindicato, a organização empregadora, sendo esta a mais estudada. Além dos focos de comprometimento, outra vertente de estudo apresenta-se como importante: as bases do comprometimento, a exemplo de afetiva, instrumental e normativa. Estas exploram como os diferentes processos psicológicos embasam o vínculo do trabalhador em relação ao foco organização. Dentro de uma perspectiva multidimensional no estudo do comprometimento, busca-se articular estas duas vertentes: os múltiplos focos e as múltiplas bases. (2005, p. 2).

Naves e Coleta (2003) apresentam cinco correntes sobre comprometimento organizacional: afetivo-attitudinal, instrumental (contínua ou *side-bet*), normativa, sociológica e comportamental. Para os autores (2003, p. 210),

Embora existam várias vertentes que abordem o construto comprometimento organizacional, elas compartilham a premissa de que o vínculo existe e é inevitável, significando o desejo de permanecer na organização, de exercer suas atividades, de acreditar e aceitar os objetivos e valores organizacionais.

A partir de diversas pesquisas, Medeiros et al (2003) consolidam o conceito de comprometimento como um construto multidimensional. Estes estudos tentam entender os indivíduos e seus vínculos com a organização de maneira mais complexa, demonstrando que é consenso na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental/calculativo. Hoje, estas três bases conceituais predominam no estudo do comprometimento organizacional.

Meyer e Herscovitch (2001), ao tentarem clarear a confusão existente na literatura, concordam em dizer que não há consenso e reconhecem-no como construto multidimensional, ou seja, há múltiplas dimensões, embora existam competências essenciais e características que se distinguem um constructo de outro. Para isso, elaboram uma pesquisa na literatura para mostrar as diferentes perspectivas. As primeiras, em torno do conceito geral, trazem desde dicionários a inúmeros autores, como Becker (1991), Sanlancik (1977), Scholl (1981), Brickman (1987), Oliver (1990) e Brown (1996). O conceito fica em torno de uma força que guia positivamente e em um conceito mais restrito que dá direção ao comportamento, levando a um curso de ação.

Nesta proposição, o comprometimento é algo que motiva o engajamento e gera ações positivas de atitude. É uma pré-disposição do comportamento do indivíduo que beneficia a empresa; é uma atitude individual gerada a partir da própria atividade, uma força natural.

Ao trazer para o discurso um modelo de um construto multidimensional, Meyer e Herscovitch (2001) apresentam suas várias dimensões: o comprometimento afetivo, o institucional e o normativo. Medeiros et al, fazem referência ao trabalho de Meyer, onde, trazem o conceito de comprometimento organizacional definido a partir dos três componentes:

(1) comprometimento como um apego a organização (*affective commitment*), ou afetivo; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que tratamos como instrumental; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment* (Meyer, Allen e Smith, 1993), o qual chamamos de normativo. (2003, p. 7).

Os indivíduos podem estar nas três dimensões, da seguinte forma: os empregados com comprometimento afetivo permanecem na organização, porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem, porque precisam; e os com comprometimento normativo permanecem, porque se sentem obrigados.

Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) apresentam resultados da pesquisa de Medeiros et al (2003) na qual identificam sete dimensões desenvolvidas a partir de dois instrumentos de mensuração do comprometimento, os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e os de O'Reilly e Chatman (1986): (a) internalização de valores e objetivos organizacionais; (b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; (c) sentimento de obrigação pelo desempenho; (d) sentimento de fazer parte; (e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; (f) linha consistente de atividade e (g) escassez de alternativas.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) também fazem referência ao modelo proposto por Meyer et al (1993) que se apóia em estrutura tridimensional, referindo-se a três tipos de comprometimento: afetivo, de continuação e normativo. A Figura 4, a seguir, representa a concepção de Meyer e Allen.



Figura 4 – Idéias apresentadas por Meyer et al (1993)
Fonte: Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 104).

Acerca do modelo multidimensional, Guimarães e Borges, Marques, Adorno (2005), afirmam que: o afetivo refere-se ao grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização; o instrumental refere-se ao grau em que o trabalhador fica ligado devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da empresa; e o normativo como o sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. Contudo, os autores atentam para a dificuldade do entendimento das três dimensões, afirmando que podem ser melhor compreendidas quando tratadas como componentes distintos. Exemplificam que os trabalhadores podem perceber os três estados simultaneamente, só que em níveis diferentes. Para eles, alguns trabalhadores podem sentir vontade de permanecer na organização, aliada à necessidade e obrigação de ficar, outros, podem sentir vontade de permanecer, mas não têm necessidade e nem se sentem obrigados.

Medeiros et al (2003) fazem referência aos estudos de Bastos, Brandão e Pinho (1996) que identificaram indicadores de comprometimento comportamental em duas dimensões distintas: (1) indicação de comportamento e ações, tais como apontar falhas ou apontar soluções e (2) ações associadas à especificação de maneiras como a ação ou o seu produto são considerados comprometidos, tais como realizar bem o trabalho ou realizar as tarefas com empenho.

Mas, ao fazer leitura no artigo citado, na Revista de Administração Contemporânea - RAC, no ano seguinte, visualizam-se os dois indicadores, classificados em comportamentais e atitudinais, que assumem uma amplitude maior. Nos indicadores comportamentais, Bastos, Brandão e Pinho discriminam, além da identificação de falhas e soluções de problemas, a atitude do trabalhador “fazer propaganda da organização, ser pontual” e mais “ações associadas à especificação de formas”, maneira como a ação é executada, como por exemplo: “realizar tarefas com afinco e empenho; realizar bem o trabalho; produzir trabalho de boa qualidade; realizar trabalho dentro dos prazos estabelecidos”. (1996, p. 113).

Quanto aos indicadores atitudinais, os autores os discriminam em duas grandes orientações: normativa e afetiva. Na orientação normativa, duas subclasses de indicadores:

internalização/identificação com normas e valores, conhecer os objetivos, zelar pelos objetivos e interesses da organização e obediência, cumprimento do papel/contrato, ou seja, cumprir as obrigações e deveres, ser disciplinado, respeitar a hierarquia. Na orientação afetiva, os autores também decompõem em duas subcategorias: a expressão de sentimento/afetos, ser engajado, demonstrar amor e gosto pela organização e mais disposições ou tendências para a ação, estar disponível para o crescimento da empresa, interessar-se, ter postura crítica, ser honesto.

Meyer e Herscovitch (2001) questionam se os comprometimentos afetivos e normativos são distintas formas de comprometimento, e se o de continuação é construto unidimensional, que gera comprometimento por si, sem que os três juntos formem um construto multidimensional.

Rego (2002) comenta os questionamentos de Meyer e Herscovitch (2001), sobre o comprometimento normativo, limitando-o a falta de alternativa, (1) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego; (2) essa ligação assenta na idéia de que os custos pessoais inerentes à saída são elevados. Porém, Guimarães e Borges; Marques e Adorno em análise dos dados de sua pesquisa sobre práticas de recursos humanos, comprometimento e qualidade de vida, demonstram que:

[...] as expectativas do indivíduo em relação a aspectos como salário, status e liberdade não refletem o motivo pelo qual os trabalhadores permanecem na empresa. Isso significa que o investimento realizado na carreira, nessa organização especificamente, e os custos associados em deixar a empresa não atingem níveis significativos, ou seja, não constituem o principal motivo pelo qual os funcionários estão comprometidos com o trabalho. (2005, p. 14).

Em relação aos componentes do comprometimento, a pesquisa revelou que os funcionários estão comprometidos pelos motivos afetivos mais do que pelos normativos. Conclui que pode ser considerado positivo, levando-se em conta o contexto brasileiro e, no caso específico da empresa, o histórico paternalista da organização.

A partir do modelo de Meyer e colaboradores, Rego (2002) constrói o quadro a seguir para facilitar o entendimento do modelo tri-dimensional:

Quadro 2 – Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação	... sente que deve	Obrigação

	(ou dever moral) em permanecer na organização	permanecer	
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentido de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Rego (2003, p. 154) com base em Allen e Meyer (1990, 1993), Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993).

Comparando as duas interpretações, identifica-se que o termo *continuação*, proposto por Bastos, Brandão e Pinho (1996), é substituído pelo termo *instrumental*, na percepção de Rego (2003). Contudo, de um modo geral, os dois modelos retratam, de forma fiel, o pensamento de Meyer e de seus colaboradores.

Quanto aos estudos de Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005), percebe-se que estes também se alinham ao pensamento de Meyer e Herscovitch (2001), que chamam a atenção para o questionamento “se os comprometimentos afetivos e normativos são distintas formas de comprometimento”, em que um funcionário pode estar comprometido afetivamente, independentemente dos outros dois componentes, o instrumental e o normativo.

[...] as três dimensões podem ser mais bem compreendidas quando tratadas como componentes distintos. No entanto, os trabalhadores podem perceber os três estados simultaneamente, só que em níveis diferentes. Alguns trabalhadores, por exemplo, podem sentir uma vontade grande de permanecer na organização, aliada à necessidade e obrigação de ficar. Outros podem sentir uma grande vontade de permanecer na organização, mas não têm necessidade e nem se sentem obrigados a tal. (GUIMARÃES E BORGES; MARQUES E ADORNO, 2005, p. 4).

Ao buscar compreender os vínculos que os indivíduos mantêm com suas organizações, Sanches et al. (2005) concluem que, ao utilizar o foco de pesquisa afetivo, instrumental e normativo, o nível salarial não se revelou diretamente relacionado ao comprometimento, o que foi percebido foi que quanto maior o grau de atendimento da empresa às expectativas dos empregados, maior o nível de compromisso, principalmente no enfoque afetivo-atitudinal.

Na interpretação de Rebechi e Filenga (2005), o comprometimento afetivo é a única base composta por afetos, sentimentos e emoções tais quais orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo, e não por fatores cognitivos, como aqueles encontrados no compromisso normativo e calculativo. O componente afetivo leva, assim, a mais resultados positivos, como assiduidade, pontualidade, intenção de abandonar a organização, desempenho individual. Para estes mesmos os autores, as três dimensões não são antagônicas entre si, mas se completam de uma forma mais detalhada e específica.

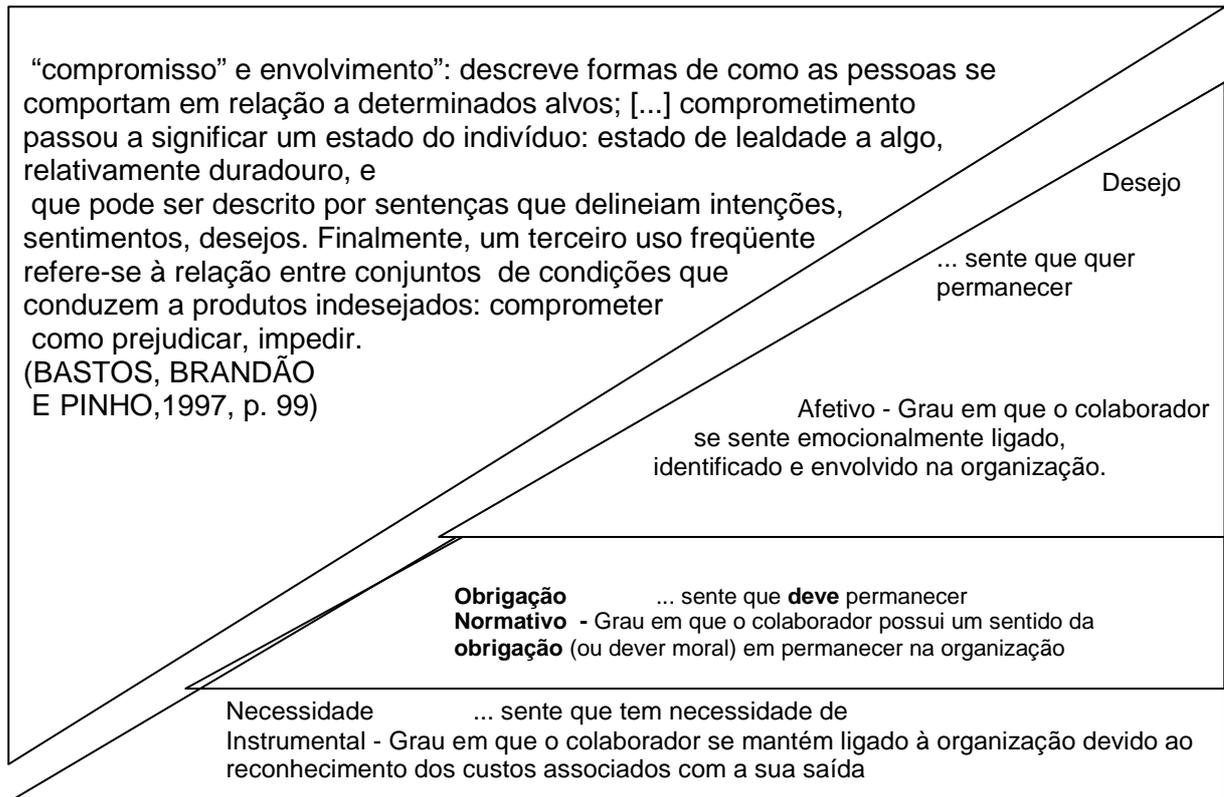


Figura 5 – Comprometimento organizacional

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Bastos, Brandão e Pinho (1997) e Rego (2003)

3.3 Enfoques Comportamental e Afetivo-attitudinal

O foco atitudinal trata o comprometimento a partir da identificação do empregado com os objetivos e valores da organização. Neste prisma, o conceito de comprometimento organizacional é ampliado e supera a simples lealdade. Há no empregado a postura de contribuir e a intenção de esforçar-se em prol do objetivo da empresa.

Oliveira e Silva esclarecem que o comprometimento afetivo foi explicado por “sentimentos, intenções comportamentais, aceitação de valores e crenças”. (2005, p. 115). Apresentam dois grupos: o atitudinal, com estudos voltados a sentimentos, desejos, intenções e crenças sobre determinado objeto e expresso por meio de relatos verbais e o comportamental, com base em indicadores comportamentais, passíveis de observação.

Bastos, Bandrão e Pinho (1997) reforçam a existência de um paralelo ao desenvolvimento do enfoque atitudinal. Segundo eles, existem estudos que configuram uma abordagem comportamental do comprometimento. Citam o importante trabalho de Becker (1960, p. 33), que coloca o conceito de comprometimento, buscando explicar o fato que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de ação ao longo do tempo. Porém, a

consistência, ao longo do tempo, não é a única dimensão importante do comportamento que o conceito procura capturar. Segundo os autores, envolve a consistência entre um conjunto diversificado de atividades e a rejeição de alternativas possíveis. Apóiam-se na crítica de que as principais tentativas de explicação da consistência do comportamento (controle social, internalização de valores, postulação de necessidades) são circulares e tautológicas. As características do “estar comprometido” independem do comportamento comprometido.

Bastos, Bandrão e Pinho (1997) complementam a discussão sobre o modelo comportamental, baseados em Kiesler e Sakamura (1966), argumentando que o comprometimento é vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Com isso, forma-se um círculo de auto-reforçamento, que leva ao desenvolvimento de atividades que vão determinar comportamentos futuros, fortalecendo, de forma lenta e contínua, o crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Apoiados em Salancik (1977), os autores concluem que as pessoas se tornam comprometidas pela implicação das suas próprias ações. Com isso, defendem que a avaliação do comprometimento não se pode limitar às verbalizações dos indivíduos, mas sim mediante focalização de manifestações observáveis que vão além das expectativas organizacionais normatizadas. Os autores sugerem alguns indicadores de comprometimento: a assiduidade, a pontualidade, o tempo de serviço e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

Seguindo-se a um comparativo entre a abordagem comportamental e a atitudinal, Bastos, Bandrão e Pinho (1997), ao buscarem esclarecer a predominância da perspectiva atitudinal, afirmam haver raros estudos que buscam avaliar o comprometimento mediante comportamentos expressos pelos trabalhadores. Porém, muitos deles procuram captar o comprometimento a partir de verbalizações.

Para os autores, tanto na vertente atitudinal quanto na comportamental, o nível científico do estudo e o conceito do comprometimento não são assegurados, porque ambos enfrentam o desafio de delimitar a sua abrangência. Sendo necessário definir, de forma precisa, os elementos que devem ser medidos ou observados conjuntamente. Por fim, defendem a necessidade de estudos que retomem o conceito que o próprio trabalhador possui sobre o que significa estar comprometido.

Como precursor do construto unidimensional, o afetivo-atitudinal, Rangel (2001) apresenta os trabalhos de Mowday et al (1982) e, como premissa básica, revela a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização. Associa o construto a três fatores: (a) forte

crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) disposição para esforçar-se em favor da organização; (c) forte desejo de continuar na organização.

Oliveira e Silva (2005, p. 116), a partir da interpretação de Monday et al (1979), citados em Sartoretto (2002), apresentam quatro características básicas dos indivíduos comprometidos:

- Internalização dos objetivos e valores da organização;
- Envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objetivos e valores;
- Desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo, para o alcance dos objetivos e valores;
- Prontidão para realizar esforços visando ao alcance dos objetivos e valores.

Sá (2000) traz, como base para o enfoque afetivo-attitudinal, os trabalhos de Etzioni (1974), que apresentam os métodos que as organizações praticam para alcançar consentimento e envolvimento no trabalho e ressaltam a importância da identificação e absorção dos valores para internalização das normas, valores e metas da empresa.

A partir dos estudos de Mowday et al (2001) expõe três categorias de fatores que afetam o comprometimento: (a) a tarefa, o que o indivíduo faz no trabalho; (b) o grupo, as interações com supervisores e colegas; e (c) a organização, as variáveis do trabalho. Cada uma destas categorias pode ser subdividida em diversas variáveis e dimensões.

O construto mais utilizado pelos pesquisadores é o da perspectiva afetivo-attitudinal, que requer uma interseção entre as atitudes verbalizadas pelos trabalhadores e as próprias ações e comportamentos que geram comprometimento.

Rebecchi e Filenga concluem que “comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, a única composta por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados no compromisso normativo e calculativo”. (2005, p. 3). Este tipo de comprometimento indica que o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.

Para Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005), os trabalhadores afetivamente comprometidos estão motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com desempenho mais elevado.

3.4 Enfoque Instrumental-calculativo

Conforme Rebecchi e Filenga (2005), sobre o comprometimento instrumental e/ou calculativo, a geração do vínculo do funcionário com a organização se dá devido à posição que o indivíduo alcançou dela, considerando os seus privilégios e benefícios.

Assim, quando há análise de sua real necessidade de permanecer empregado na organização, a base calculativa visualiza os custos atrelados à sua saída. Pode ser entendido como sendo de teor econômico, uma vez que o indivíduo calcula o quanto fora investido por ele e quanto foi seu retorno. Associa a sua possível saída da organização como um custo de perder suas conquistas e inclui também a necessidade que os indivíduos possuem de permanecer na organização, a necessidade financeira e possibilidade de perda.

A abordagem instrumental, também conhecida como de continuação e calculativa, concebe o comprometimento como um conjunto de ações decorrentes das recompensas e custos a ser integrante da organização. O comprometimento é visto como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização. Assim, reflete uma forma de apego psicológico em que o indivíduo se sente vinculado muito mais pelos custos associados ao seu desligamento; a sua saída implicaria perdas econômicas significativas. (COLOSSI, 2004, p. 3).

Para Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005), os trabalhadores instrumentalmente comprometidos não possuem tendências que demonstrem desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Com isso, não há, por parte do funcionário, dedicação ou mesmo entusiasmo e interesse em atingir melhores resultados.

Porém, os mesmos pesquisadores atentam para o fato de que, em relação à análise prática, o comprometimento instrumental, com seus custos associados ao desligamento da empresa, não expressa, muitas vezes, o principal motivo pelo qual os funcionários estão comprometidos com o trabalho e as expectativas do indivíduo em relação a aspectos como salário, status e liberdade não refletem o motivo pelo qual os trabalhadores permanecem na empresa.

Para Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), o enfoque instrumental é mais considerado. Segundo os autores, deriva dos estudos de Becker (1960). Neste prisma, o comprometimento é descrito como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade.” Segundo eles, esse comprometimento também é chamado de *side best*, que, para melhor interpretação, traduzem como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, tais como calculativo ou de continuação. Quando citam, como sinônimo, o rótulo calculativo, os autores compartilham do conceito dado por Rebechi e Filenga (2005), que associam o tipo de comprometimento ao cálculo da saída da empresa e perda de benefícios.

Fonseca (2000) ao interpretar o trabalho de Becker (1960), entende que a decisão do trabalhador em permanecer está vinculada aos benefícios recebidos e os incentivos externos,

como salários, status e autonomia, são moeda de troca para utilização do termo *side bets* (trocas laterais).

Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), ao fazerem leitura de Becker (1960), complementam que, além do indivíduo permanecer na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, esclarecem que fazem trocas laterais. Com isso, passam a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego. Linhas que, segundo os autores, implicam uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação dentre diversas alternativas, daquela que melhor atende às suas necessidades.

3.5 Enfoque Normativo

Sá (2000) apresenta a origem do enfoque normativo a partir da sociologia, com fortes influências da Teoria das Organizações e da Psicologia Social. Dentre estes estudos, a autora destaca Weber (1983) e os neo-maxistas Edwards (1970) e Burawoy (1983), cujos estudos consideram que a manifestação da relação entre indivíduo e a organização se manifesta quando as necessidades e expectativas dos trabalhadores são atendidas de forma satisfatória.

Fonseca (2002) comenta sobre a influência sociológica com atenção a Etzioni (1975) dando razão à tradição da superposição dos valores organizacionais em função dos valores individuais, partindo do pressuposto de que os trabalhadores moldam-se às exigências da organização. Seu modelo prevê a convergência de interesses entre membros e dirigentes

Sá (2000) traz ainda o entendimento de Halaby (1986), que defende o apego do trabalhador a partir da autoridade, tendo as normas, valores, códigos de conduta como orientações básicas no convívio na organização e como uma forma correta de dominação.

Rebecchi e Filenga (2005), em seus estudos sobre comprometimento organizacional normativo, interpretam que tal modelo representa o débito moral dos trabalhadores, enfatiza a aceitação dos valores e objetivos da organização e que é um fator determinante ao comprometimento dos indivíduos. Descrevem-no como uma forma de se controlar as ações das pessoas, a internalização dos valores e dos objetivos da organização, levando a uma obrigação em permanecer, sentimento de fazer parte.

Sobre a abordagem normativa, Fonseca ressalta:

A abordagem normativa procura trabalhar o plano organizacional por meio da cultura e o lado individual, através dos processos motivacionais. Pressupõe, esta corrente, que o comportamento do indivíduo se adequa ao conjunto de pressões

normativas que ele assume internamente. O comprometimento seria, portanto, um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado através dessas pressões normativas. (2000, p. 25).

O comprometimento normativo impõe sacrifícios, envolve também a escassez de alternativas e de ausência psicológica. Ou seja, como a organização cumpre seu papel responsável com pagamentos em dia e alguns benefícios, o funcionário sente-se levado a permanecer e a desenvolver suas atividades para conquista dos objetivos da empresa.

Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), a partir da leitura de Siqueira (2001), também percebem o sentimento de obrigação por parte do indivíduo, pelo desempenho. Explicam que o vínculo ocorre numa esfera cognitiva, levando-o a acreditar que possui obrigações e deveres morais para com a organização, comportando-se de forma a tentar demonstrá-los, apresentando sentimentos de culpa, incômodo e apreensão. Fundamentados em Fossá e Sartoretto (2002), argumentam que os indivíduos comprometidos têm comportamentos norteados pelo pensamento de acreditarem que é certo e moral fazê-lo e mais, que o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal são manifestações comportamentais influenciadas por pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, como pelos valores e normas partilhados.

Com isso, estuda-se o comprometimento normativo como sendo o conjunto de valores que o indivíduo aplica durante sua relação com um objeto, a organização, sendo percebido um custo para quem empregara tempo, esforço e dinheiro nessa relação.

A abordagem normativa compreende que o comprometimento se deve a um sentimento de obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma idéia geral de que o empregado deve ser leal à sua organização e não ficar mudando de empresa. As pessoas comprometidas acreditam que é certo e moral estar comprometido com a organização. (COLOSSI, 2004, p. 3).

Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005, p. 4), ao discorrer sobre este modelo, defendem que o comprometimento normativo está associado à organização. O indivíduo tende a contribuir positivamente para ela. Porém, um quesito que mais obtém atenção é o sentimento de obrigação que suscita apenas o entusiasmo de cumprir o que lhe é determinado, como, por exemplo, uma meta.

Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) abordam o enfoque normativo, a partir da apresentação de Wiener (1982) e Karter, o segundo referenciado nos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982). Segundo os autores, Wiener conceitua o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os

objetivos e interesses organizacionais”. (1982, p. 421). Neste conceito, os autores visualizam ênfase no elemento central da definição do comprometimento. Argumentam que a aceitação dos valores e objetivos organizacionais representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Este comprometimento guia o indivíduo a certos comportamentos, porque acreditam que é “certo” fazê-lo. É atribuído, em grande parte às pressões normativas, geralmente advindas da cultura da empresa, que, com sua ação, impõe e levam a um comportamento na organização. A visão normativa sugere um foco centrado nos controles por parte das organizações, como normas e regulamentos e/ou uma forte missão disseminada dentro da organização.

3.6 Conseqüências do Comprometimento

O comprometimento organizacional como será visto a seguir traz inúmeras conseqüências às empresas, sejam estas, positivas e negativas, variando de acordo com o modelo de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, ou mesmo de acordo com a reação do funcionário.

Rego presume que “as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais”. (2002, p. 210).

Dentre as várias conseqüências atribuídas ao comprometimento organizacional, muitas delas são positivas em relação aos interesses organizacionais. Fonseca (2000) defende, a partir do trabalho de Mowday et al (1982), que a diminuição do índice de rotatividade implicaria no aumento de comprometimento, demonstrando, de forma clara, a relação inversa entre o comprometimento e a rotatividade, indicando a importância desse índice para a organização como um todo.

Rangel (2001), apoiado também em Mowday et al (1982), entende que a hipótese gerada a partir do alto grau de comprometimento é de que ele enseja menor rotatividade, melhor desempenho e baixo absenteísmo. Porém, as conseqüências podem ser positivas e negativas para o indivíduo, são elas: (a) positivas: sentimento de permanecer no grupo, segurança, eficiência, auto-imagem positiva, sentimento de contribuir e, caso o indivíduo não tenha outras ligações (família, amigos etc.), o comprometimento torna-se ainda mais importante; (b) negativas: redução das chances de ascensão na carreira, deixando as possibilidades de crescimento profissional nas políticas de recursos humanos da empresa e

estresse e tensões nas relações familiares, sacrificando outras relações em função da organização.

Cita ainda Rangel os custos positivos e negativos, relacionados ao grupo e a organização. Quanto às conseqüências positivas para o grupo, são: maior coesão e estabilidade, os grupos compostos por indivíduos comprometidos, tendem a mais estabilidade, menos absenteísmo e demissões voluntárias, possibilitando menores chances de interrupções e fragmentações, propicia ainda maior eficiência resultante da interdependência das tarefas e envolvimento social. As conseqüências negativas do comprometimento relacionado ao grupo, são: limitações na adaptação e criatividade, principalmente pelos membros que estão menos abertos a novas idéias, como também a estabilidade do grupo pode ocasionar barreiras a novos membros.

Em relação à organização, os fatores positivos, compartilhados também por outros autores, são: maior probabilidade de atingir metas, menor índice de absenteísmo, rotatividade e atrasos, maior assiduidade, produtividade e boa imagem diante da sociedade, além das próprias descrições, por parte dos funcionários, aos não-membros, segundo o autor, possibilitando maior capacidade de recrutamento e obtenção de mão-de-obra qualificada.

Os fatores negativos são: níveis limitados de criatividade e adaptação a mudança, principalmente pelas políticas e estratégias da empresa serem aceitas pelo grupo, havendo pouca possibilidade de questionamento encaminhando a um enrijecimento e conseqüências desastrosas para as empresas. Por fim, Rangel conclui que:

As análises das conseqüências do comprometimento organizacional têm se concentrado em duas classes de comprometimento. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda abrange o próprio desempenho do trabalho. Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com o comprometimento, principalmente quando este é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Esse resultado não é surpreendente por se saber que o desempenho é o produto de um complexo de fatores situacionais e individuais. (2001, p. 37).

Com estas argumentações, Rangel (2001) afirma que as correlações não estão fortemente embasadas, havendo conseqüências que variam entre índices formais, como rotatividade, absenteísmo e outra linha que busca o estudo do desempenho do indivíduo na organização. Nesta última, a comprovação torna-se mais evasiva, não conquistando um nível satisfatório de evidências.

Mesmo sem fortes confirmações, Rego (2002) discute que o comprometimento traz benefícios maiores que a satisfação com o trabalho. Exemplifica que os trabalhadores mais

comprometidos são mais produtivos, motivados e satisfeitos. Algumas destas ações positivas indicam comportamentos tais como apontar falhas ou apontar soluções, realizar bem o trabalho ou realizar as tarefas com empenho.

Um dos fatores também afetados pela rotatividade e comprometimento, segundo Fonseca (2000), é a carreira, embora atue de forma diferenciada, de acordo com o estágio da mesma. Na fase inicial da carreira, o funcionário atenua a falta de compromisso, enquanto, em estágios mais avançados, os itens afetados são: o absenteísmo e o desempenho.

De acordo com Borges e Andrade (1993), conforme Fonseca (2000), as conseqüências advindas do comprometimento são pouca intenção em deixar a organização ou de procurar emprego, baixa rotatividade e menor mobilidade interna. Há, no entanto, diferenças em relação aos tipos de comprometimento e os resultados conquistados através do mesmo. No caso do comprometimento afetivo, por conta da ligação emocional do funcionário com a organização, há um maior interesse em contribuir, dedicar-se, permanecer mais motivado a desenvolver suas tarefas e melhorar inclusive a qualidade de vida no trabalho.

Quanto ao comprometimento instrumental, Fonseca (2000), seguindo os conceitos de Meyer e Allen (1997), afirma que este tipo de comportamento não leva o indivíduo a contribuir com o desenvolvimento da organização; pelo contrário, leva-o a um comportamento impróprio, com sentimentos de ressentimento e frustração, levando-o a baixa produtividade e ao absenteísmo. O autor conclui que não há indicadores que apresentem ligação entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho.

Já Guimarães e Borges e Marques e Adorno (2005) afirmam que os trabalhadores instrumentalmente comprometidos não possuem tendências que demonstrem desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado, não havendo interesse ou dedicação ou mesmo entusiasmo e interesse em atingir melhores resultados.

Fonseca (2000) apresenta-se mais rigoroso com o comprometimento instrumental, encaminhando seu estudo para o entendimento de que nenhum tipo de vínculo é gerado, apenas ressentimentos e frustrações. Guimarães e Borges e Marques e Adorno (2005), no entanto, trazem resultados mais favoráveis, demonstrando o resultado mínimo esperado, deixando muito próximo do efeito gerado pelo comprometimento normativo, posteriormente exposto pelos autores.

O comprometimento normativo leva a sentimentos de obrigação e dever, com isso, o funcionário passa a ter uma atitude positiva, gerando melhor desempenho, menor absenteísmo. Contudo, este tipo de comprometimento é de fácil rompimento.

A partir da leitura dos autores acima, percebe-se que alguns itens são comuns nas conceituações, porém Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005) enfocam o comprometimento normativo apenas como cumprir o dever, ou seja, não gerando resultados maiores para a empresa, enquanto Fonseca (2000) defende a geração de uma atitude positiva, mesmo enfatizando a fraqueza do vínculo.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o percurso metodológico seguido no desenvolvimento da pesquisa. Para isso, parte de uma breve discussão acerca dos significados de uma pesquisa e do próprio método científico, passando, em seguida, para a apresentação da classificação da pesquisa realizada, quanto aos seus objetivos, meios, natureza e resultados. Apresenta, ainda, os procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados.

Para se compreender o significado de uma pesquisa científica, faz-se relevante recorrer a conceituações clássicas, como a apresentada por Demo: “pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.” (2000, p. 20).

Para sistematizar esta compreensão, Demo (2000) apresenta quatro tipos de pesquisa: a teórica, que tem como foco na reconstrução de teorias, conceitos e idéias; a metodológica, dedicada a inquirir métodos e procedimentos a serviço da ciência; a empírica, dedicada a produzir e analisar dados; e a prática, voltada para a reconstrução de conhecimentos para fins de intervenção.

Regulando o universo da pesquisa, tem-se a metodologia, que exerce um papel essencial na normalização dos procedimentos que consolidam os modelos de pesquisa. Como ressaltam Cooper e Schindler (2003), uma boa pesquisa deve gerar dados confiáveis, para isso deve seguir o método científico. O método científico deve cumprir, segundo os autores, as seguintes tarefas: esclarecer o propósito da pesquisa, descrever detalhadamente o processo, seguir padrões éticos, revelar as limitações, apresentar os resultados de forma clara e, por fim, justificar as conclusões do trabalho.

Tomando como parâmetro estas diretrizes, este capítulo busca apresentar o modelo científico adotado, como também oferecer um roteiro para aplicação posterior da pesquisa, a fim de possibilitar um entendimento claro dos métodos envolvidos na execução. Por isso, este capítulo encontra-se dividido em seções com o objetivo de delinear a natureza do trabalho, sendo estas: tipologia da pesquisa, procedimentos técnicos, instrumentalização da pesquisa, universo e amostra, métodos e técnicas de apresentação e análise dos dados.

4.1 Tipologia da Pesquisa

O processo de elaboração de uma pesquisa depende de vários fatores, entre eles o problema a ser estudado, a situação temporal em que esta se desenvolve e até mesmo a necessidade de aprofundamento do pesquisador. Daí a importância de se enfatizar a preocupação na aplicação do método científico e nos resultados obtidos.

A pesquisa realizada nesta dissertação, conforme a tipologia de Cervo e Bervian (1996), em conformidade com autores mais atuais como Rauppp e Bauren (2003) é de caráter exploratório, descritivo e comparativo, visto que, de acordo com os objetivos propostos, busca contextualizar as ações de responsabilidade social interna e compará-las nas empresas em estudo.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

A pesquisa exploratória ajuda a compreensão sobre o tema e a consolidação do objeto de estudo. Neste caso em particular, tornou possível a apropriação do conceito de responsabilidade social, com foco nas ações internas e em termos da relevância atribuída ao tema pelas empresas em foco. Contribuiu, ainda, na revisão dos objetivos do estudo e na construção do instrumento de coleta de dados, possibilitando a exclusão das ações que a empresa não promove e o mapeamento das ações reconhecidas pelos funcionários.

Ressalta-se que, em Triviños, foi encontrada a justificativa metodológica explanatória para o modelo:

[...] Pode ocorrer também que o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejado. Então o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter resultados que deseje. (1987, p. 109).

A pesquisa classifica-se como descritiva, porque intenta identificar a contribuição da responsabilidade social interna para a geração dos componentes do comprometimento. Segundo Cervo e Bervian (1996), e alinhada também a também Rauppp e Bauren (2003) os estudos descritivos tratam da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Entende-se que a pesquisa descritiva observa, analisa e relaciona fatos, com atuação imparcial do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, suas causas e suas

relações com outros fatos. Triviños afirma que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. (1987, p. 110).

De acordo com os objetivos propostos, esta pesquisa pretende investigar os vínculos existentes entre as práticas de responsabilidade social interna e a geração de comprometimento organizacional em cada empresa pesquisada, ou seja, busca estabelecer uma clara correlação entre os fatos, visando à constatação e à avaliação das relações existentes entre as variáveis, à medida que elas se manifestam nas reações dos pesquisados. Ademais, preocupa-se sempre com espontaneidade e naturalidade, característica bem mais notável na pesquisa descritiva que em outros modelos.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam: bibliográfica, documental, de campo, de opinião, de motivação, estudos exploratórios, estudos descritivos, estudo de caso e pesquisa histórica. E esta em particular assume o modelo de pesquisa descritiva, a pesquisa descritiva bibliográfica, a documental e de campo.

Os resultados obtidos com base em uma pesquisa exploratória podem contribuir no sentido de identificar relações existentes entre as variáveis estudadas de determinada população. Portanto, o pesquisador informa sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos que têm lugar na população analisada. (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 81).

Sobre o método de coleta utilizado em pesquisas descritivas, Malhortra (1999) afirma que um dos métodos mais utilizados é o *survey*, que consiste na aplicação de um questionário estruturado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados. O método *survey* não se resume ao questionário propriamente, mas também à coleta, à comparação e à análise dos resultados. É uma abordagem quantitativa, desenvolvida em uma amostra representativa, que busca ainda, garantir que o informante responderá todas as perguntas. Neste trabalho, o uso do *survey* possibilitou a coleta padronizada e quantitativa dos dados, principalmente pela representatividade da amostra, mas também pela especificidade dos informantes, já que a pesquisa foi executada no próprio local de trabalho.

Por fim, para classificá-la de acordo com a natureza, ressalta-se a importância da adoção de um modelo combinado, método utilizado para efetivar o trabalho. A necessidade da combinação dá-se devido às especificidades da pesquisa social, pois, como ressalta Fachin, “convém mencionar que, muitas vezes, um estudo científico apóia-se em vários métodos, embora naturalmente, privilegie um deles [...]. Os métodos têm vários usos de ordem apreciativa, pois um único assunto pode ser utilizado por diversos métodos.” (2001, p. 52).

Deste modo, este trabalho é também classificado, de acordo com Fachin (2001), pelo método comparativo, que consiste em investigar através das semelhanças e das diferenças existentes entre fatos pesquisados, para detectar o que é comum a ambos, assim, propiciando investigações de caráter indireto.

A comparação está presente nos objetivos do trabalho, uma vez que se pretende comparar os dados obtidos nas duas empresas em estudo para validar a análise feita, no tocante aos tipos de comprometimento observados a partir das práticas de responsabilidade social interna das empresas. Pretende-se verificar se o mesmo modelo de comprometimento é gerado pela mesma ação, em ambas.

4.2 Procedimentos Técnicos

Os procedimentos técnicos que estão envolvidos neste trabalho, para o alcance dos objetivos, foram as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

Para Cervo e Bervian (1996), qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Entende-se, então, que pesquisa bibliográfica envolve o embasamento teórico de caráter interpretativo, correlacionando a pesquisa ao referencial teórico. Conforme Lakatos e Marconi, a pesquisa bibliográfica “trata-se de levantamento de toda bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”, (1983, p. 45), com o objetivo de proporcionar ao pesquisador um contato direto com todo material já escrito sobre determinado assunto, para que ele possa aproveitá-lo.

A pesquisa bibliográfica abrangeu o levantamento da literatura pertinente junto à publicações diversas, como livros, artigos, periódicos, dissertações e teses, ao longo das diferentes fases de elaboração da dissertação. O quadro a seguir apresenta os principais autores consultados para a construção do referencial teórico:

Quadro 3 – Principais autores consultados na revisão de literatura

Tema	Principais autores
-------------	---------------------------

Responsabilidade social	Ashley (2003), Gaioto (2001), Girard (1999), Guimarães (2004), Karkotli e Aragão (2004), Karkotli (2004), Kreitlon (2003), Lourenço e Schröder (2003), Mcintosh, Leipziger, Jones e Coleman (2001), Melo Neto (1999), Oliveira (2002), Porter e Kramer (2005), Srouf (2003)
Comprometimento organizacional	Costa e Bastos (2005), Bastos, Brandão e Pinho (1997), Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), Borges, Lima, Vilela e Morais (2004), Guimarães e Borges, Marques e Adorno (2005), Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), Medeiros, Albuquerque, e Marques (2005), Meyer e Herscovitch (2001), Pilati e Borges-Andrade (2005), Rebechi e Filenga (2005)

Fonte: Elaborado pela autora.

Na pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (1983), as informações são provenientes dos próprios órgãos que as realizaram e englobam todos os materiais escritos ou não que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica. Podem ser encontrados em arquivos públicos e particulares, assim como em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares. Incluem-se aqui como fontes não escritas: fotografias, gravações, imprensa falada (rádio e televisão), desenhos, pinturas, canções, objetos de arte, folclore etc. A coleta documental consiste na utilização de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não.

Nesta pesquisa, foi desenvolvida uma leitura do balanço social publicado pelas duas empresas para a consolidação do questionário, assim, este documento público pode ser caracterizado como fonte de informação para a pesquisa científica e material documental fornecido pelas empresas. Material também utilizado pelos organizadores do Prêmio Delmiro Gouveia como critério para a premiação.

Por fim, ressalta-se que este trabalho caracteriza-se, também, como pesquisa de campo, porque a coleta dos dados foi efetuada no ambiente das próprias empresas. Os estudos de campos são desenvolvidos, principalmente, nas Ciências Sociais, em que se inserem o comportamento organizacional. (ANDRADE, 1998).

4.3 Instrumentalização da Pesquisa

Tomando como base a abordagem do problema, define-se esta pesquisa como uma pesquisa quantitativa, pois há forte predominância de instrumentos estatísticos na coleta e tratamento dos dados. Evidencia-se o esforço de traduzir, em números, as opiniões e informações levantadas, para serem classificadas e analisadas.

Destaca-se ainda sua importância ao ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto a inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos. (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 93).

O modelo quantitativo, como afirmam Raupp e Beuren, tem ainda forte relação com o método de *survey*, uma vez que “torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento ou *survey*, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população.” (2006, p. 93).

Ressalta-se que o *survey* não é apenas o questionário, mas também a coleta, comparação e análise dos resultados, que consiste em definir os objetivos, projetar e validar o questionário, selecionar os participantes, analisar os dados; e escrever os resultados. Sendo, de grande relevância a consideração do tamanho e representatividade da amostra.

Neste modelo, a fundamentação matemática é parte do processo, como também a supervisão de todo o processo por parte do pesquisador. O entrevistador faz as perguntas e garante que cada informante responderá a todas elas. Vale ressaltar que as perguntas devem ser formuladas de modo que os informantes possam respondê-las facilmente e ainda atentam para um número apropriado de questões, avisando ao informante de quanto tempo ele precisará para respondê-las. Pode-se adicionar uma opção “neutra” para as respostas, mesmo que esta ainda seja uma discussão em aberto entre os especialistas.

4.3.1 Estrutura e aplicação do questionário

A partir da adoção do *survey*, partiu-se para a elaboração do instrumento de coleta de dados. Foi construído e aplicado um questionário constante apêndice A, que buscou verificar de que modo as práticas de responsabilidade social interna promovidas pela empresa, classificadas conforme os blocos definidos pelo Instituto Ethos (*diálogo e participação; respeito ao indivíduo; e trabalho decente*), contribui para a geração dos componentes do comprometimento organizacional, separados em três categorias: *afetivo, normativo e instrumental*. Para tanto, foi solicitado aos respondentes que, utilizando uma escala do tipo Likert, avaliassem, para cada uma das três categorias de comprometimento organizacional, a frequência com que cada ação se aplica a ele/ela.

As frequências utilizadas na escala foram: 1 (nunca); 2 (na maioria das vezes não); 3 (às vezes sim, às vezes não); 4 (na maioria das vezes sim); e 5 (sempre). Ver figura 8, a seguir.

Deve-se ressaltar que sob a perspectiva de cada uma das categorias de comprometimento organizacional, as ações de responsabilidade social interna têm implicações próprias. Deste modo, como exposto no questionário (Apêndice A), na perspectiva do comprometimento afetivo, as ações descritas “Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.” Na perspectiva do comprometimento normativo, as ações descritas “Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.” E, na perspectiva do comprometimento instrumental, as ações descritas “Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios”.

Quadro 4 – Modelo do questionário de pesquisa

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL															
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL					
DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Relações com sindicatos • Relações com trabalhadores terceirizados • Gestão participativa 	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>					
FREQUÊNCIA DE CONCORDÂNCIA	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes	SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes	SEMPRE
1) AÇÃO X...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Fonte: Elaboração da autora.

Em relação aos três blocos de práticas de responsabilidade social interna, ressalta-se que cada um deles é constituído por um conjunto de indicadores. Deste modo, o bloco diálogo e participação é formado pelos indicadores: relações com sindicatos; relações com

trabalhadores terceirizados; e gestão participativa. O bloco respeito ao indivíduo é formado pelos indicadores: compromisso com o futuro das crianças; compromisso com o desenvolvimento infantil; valorização da diversidade; compromisso com a equidade racial; e compromisso com a equidade de gênero. O bloco trabalho docente é formado pelos indicadores: política de remuneração, benefícios e carreira; cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade; comportamento frente a demissões; e preparação para aposentadoria. No questionário, cada um destes conjuntos de indicadores foi desdobrado em uma série de ações, conforme pode-se constatar no Apêndice A.

Foi utilizado o questionário como instrumento de coleta, em virtude de ele ser um dos instrumentos mais adotados e já validados para o levantamento de informações no modelo quantitativo. Como propõem Barros e Lehfeld (1986), buscou-se, por um lado, não restringi-lo a uma pequena quantidade de questões, o que poderia acarretar a perda de informações valiosas, e, por outro lado, não deixá-lo amplo demais, a fim de não o deixar demasiadamente longo, o que poderia acarretar desânimo aos respondentes. Seguindo-se, sempre, a observação de normas precisas, com a finalidade de aumentar sua eficácia e validade, teve-se, ainda, o cuidado de buscar o alinhamento entre as questões propostas, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico.

Deste modo, tendo tomado como ponto de partida os indicadores Ethos de responsabilidade social interna, o questionário foi formulado de modo a fornecer dados capazes de atender ao objetivo geral da pesquisa de investigar os vínculos existentes entre as práticas de responsabilidade social interna e a geração de comprometimento organizacional. Aos indicadores foi associado, em cada objetivo específico, uma expectativa de modelo de comprometimento organizacional, a ser constatado em função do grau de adesão dos respondentes às práticas apresentadas no formulário, conforme ilustrado na Figura 8 a seguir.

O questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas, foi respondido por escrito e aplicado pessoalmente pela pesquisadora, desde o início até o final da coleta de dados. No começo do questionário, foram colocadas as indagações que caracterizam o informante, em termos de seu perfil: sexo, idade, estado civil, tempo na profissão, tempo na empresa. Contudo, foi esclarecido aos informantes que eles não seriam individualmente identificados, de modo a se evitar qualquer tipo de constrangimento ou de receio. Ressaltou-se, ainda, o caráter meramente acadêmico da pesquisa. Uma das principais dificuldades da aplicação dos questionários foi a falta de disponibilidade dos informantes em respondê-los, sempre com alegações sobre a falta de tempo.

Quadro 5 – Relação entre objetivos específicos, indicadores, práticas de responsabilidade social interna e expectativa de categoria de comprometimento organizacional

Indicadores Ethos de RS Interna	Práticas Relacionadas aos Indicadores	Expectativa de Comprometimento Organizacional
Objetivo Específico 1: • Diálogo e Participação	<i>relações com sindicatos, relações com trabalhadores terceirizados e gestão participativa.</i>	Afetivo
Objetivo Específico 2: • Respeito ao Indivíduo	<i>compromisso com o futuro das crianças, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade, compromisso com a equidade racial e compromisso com a equidade de gênero.</i>	Normativo
Objetivo Específico 3: • Trabalho Decente	<i>política de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com Saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria.</i>	Instrumental

Fonte: Elaborada pela autora.

Os procedimentos para coleta foram: 1) prévio agendamento com os setores da empresa, pessoalmente ou por telefone, escolhidos aleatoriamente; 2) distribuição do questionário para os funcionários do setor que se disponibilizaram a responder; 3) leitura dos três componentes do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental, para que fosse possível ao informante fazer a introspecção das referidas categorias; 4) explicação das ações de responsabilidade social internas; 5) resolução dos questionários por parte dos informantes, que levavam em média de 20 minutos para o preenchimento; e 5) recebimento dos questionários por parte da pesquisadora.

A coleta de dados foi realizada, em loco, nos meses de novembro e dezembro de 2006, nas duas empresas Cagece e Guanabara, simultaneamente.

4.3.2 Universo e amostra

Em relação à escolha das empresa, foi definido como parâmetro o Prêmio Delmiro Gouveia, na categoria Desempenho Social para empresas com faturamento bruto ajustado acima de R\$ 60 milhões. Das 5 (cinco) empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia, edição 2006, apenas duas se disponibilizaram a participar da pesquisa, sendo ela a Expresso

Guanabara S/A e a Companhia de Água e Esgoto do Ceará-Cagece, ambas exploram o ramo de serviços.

Em cada empresa, foram aplicados 110 questionários a funcionários operacionais. Para o cálculo da margem de erro, utilizou-se o procedimento adotado por Gil (1994) para o cálculo de amostras para populações finitas. A escolha por este procedimento deu-se em função do número de funcionários ser inferior a 100.000 pessoas.

Assim, o cálculo da margem de erro constitui na fórmula descrita a seguir, para o cálculo do tamanho da amostra para populações finitas (GIL, 1994, p. 101):

$$n = \frac{o^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + o^2 p \cdot q} \text{ onde:}$$

- n = Tamanho da amostra
- o^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão 95%, 1,96
- p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica, 0,50
- q = Percentagem complementar, 0,50
- N = Tamanho da população, Guanabara 675 e Cagece 1.350
- e^2 = Erro máximo permitido

Margem de erro para a empresa Cagece, considerando-se o número de funcionários (N = 1.350)

$$110 = \frac{1,96 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1.350}{e^2 (1.349) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Logo, $e = 6,1\%$

Margem de erro para a empresa Guanabara, considerando-se o número de funcionários (N = 675)

$$110 = \frac{1,96 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 675}{e^2 (675) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Logo, $e = 5,5\%$

Sobre a margem de erro, Gil (1994) defende que em termos percentuais usualmente trabalha-se com uma estimativa de erro entre 3 e 5%. Observa-se no modelo defendido por

Gil (1994) que a pesquisa estaria com margem de erro elevada pois ultrapassa o percentual de 5%, porém vale ressaltar que em outro momento o autor defende que para uma amostra homogênea a margem de erro poderá ser superior. Nesta pesquisa a população caracteriza-se como homogênea por estar contemplada em uma população finita, onde a coleta se deu em um mesmo ambiente, no caso, de forma interna nas duas empresas.

A margem de erro é um item não muito claro na discussão de outros autores que trabalham com pesquisa social como é o caso de Barbeta (1999) ou mesmo Cooper; Schindler (2004, p. 156) que segundo eles “há muito folclore em relação a essa questão.” E defendem que “o tamanho de uma amostra deve ser uma função da variação dos parâmetros da população sob estudo e da precisão estimada necessária ao pesquisador.” Com isso entende-se que já que as condições necessárias ao desenvolvimento da pesquisa seriam de 100 questionários por empresa conforme Hair et al (2005), considera-se a margem de erro satisfatória, considerando também a homogeneidade da população.

4.4 Métodos e Técnicas de Apresentação e Análise dos Dados

Os resultados são apresentados em três blocos, sendo o primeiro apresentado o tratamento dos dados do perfil dos entrevistados a partir de uma média aritmética e frequências relativas. O segundo apresenta a análise dos componentes principais da responsabilidade social interna que geraram comprometimento organizacional, através da análise fatorial. E o terceiro faz uma análise comparativa entre as duas empresas Cagece e Guanabara, para as três categorias de comprometimento, afetivo, normativo e instrumental.

Bloco I - perfil dos funcionários que participaram da pesquisa, foram utilizadas frequências relativas. Medidas estatísticas (média aritmética e coeficiente de variação) por empresa, envolvendo as categorias afetivo, normativo e instrumental. Os itens de ações de responsabilidade internas foram agrupadas em três grupos: Diálogo e Participação, Respeito ao Indivíduo e Trabalho Decente.

A decisão de apresentar a média aritmética dá-se em virtude desta ser uma medida de tendência central, que tende a tipificar ou a representar melhor o conjunto de números, ou seja, representa o centro de um conjunto de dados (STEVENSON, 1991). Quanto ao coeficiente de variação, este indica a consistência estatística dos dados, indicando se os valores atribuídos pelos entrevistados estão próximos uns dos outros ou separados. Para determinar a intensidade da variação, buscou-se a classificação adotada por Milone (2004), que considera que, se o coeficiente de variação for menor que 10%, os dados apresentam

pequena variação; acima de 10% a 20%, baixa variação; acima de 20% a 30%, variação regular; acima de 30% a 40%, variação elevada; acima de 40%, péssima variação. Dessa forma, quanto mais elevado for o coeficiente de variação, maior diferença de opinião entre os entrevistados no momento de atribuição das notas.

Bloco II - Tendo em vista que o presente trabalho tem como objetivo verificar de que modo as práticas de responsabilidade social internas contribuem para a geração dos componentes do comprometimento organizacional, optou-se por utilizar a análise fatorial, tendo como método de extração a “análise dos componentes principais”, a qual será tratada nas empresas em estudo por categorias: afetivo, normativo e instrumental.

A técnica utilizada para análise dos dados consistiu na análise fatorial. Segundo Hair (1998), pode ser utilizada para examinar os padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes. A análise fatorial é uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma é relacionada com todas as outras.

Para o uso da análise fatorial, foram utilizadas três orientações básicas:

- a) cálculo dos dados de entrada (o qual é fornecido através da matriz de correlação) para atender os objetivos especificados de agrupamentos de variáveis ou respondentes. Nesse estudo, utilizou-se a matriz de dados a partir de correlações entre as variáveis, que consiste na matriz de correlação de Pearson.
- b) planejamento do estudo em termos de número de variáveis, propriedades de medida das variáveis e tipos de variáveis admissíveis. Assim, as variáveis estudadas utilizadas nesse estudo são consideradas como discretas, categóricas e não-paramétricas.
- c) tamanho necessário para amostra – com relação ao tamanho da amostra, aplicou-se questionários a 110 pessoas, por empresa, o que torna possível o uso da análise fatorial, tendo em vista que, para seu uso, indica-se que a amostra deva ser maior ou igual a 100, por fornecer uma base adequada para o cálculo das correlações entre variáveis.

Como explicam Hair et al (2005) e Mingoti (2005), a análise fatorial está fundamentada em suposições que não podem ser verificadas a priori, como normalidade, Homoscedasticidade e Linearidade. Nesse sentido, após a tabulação dos dados, faz-se

necessário utilizar testes estatísticos para verificar se essas suposições são atendidas, ou seja, se o uso da análise fatorial é adequado ao conjunto de dados.

Para determinar a adequação da análise fatorial, utilizou-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin de Esfericidade de Bartlett. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas das variáveis. Esse índice varia de 0 a 1 valores. A medida pode ser interpretada com as seguintes orientações: 1 a 0,9 – indica que o ajuste dos dados a análise fatorial é muito bom; 0,8 a 0,9 – boa; 0,7 a 0,8 – média; 0,6 a 0,7 – razoável; 0,5 a 0,6 – má e valores menores que 0,5 indicam a inadequação do método. (PEREIRA, 2001).

O teste de esfericidade é baseado na distribuição estatística de chi-quadrado e testa a hipótese (nula H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras iguais), isto é, que não há correlação entre as variáveis. Valores de significância maiores que 0,100 indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão, o que implica a conclusão de que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula.

Após a análise dos dados, foram obtidos os seguintes índices: Na empresa Cagece, o teste de KMO se mostrou significativo com avaliação muito bom em todas as categorias (Afetivo – 0,882; Normativo – 0,826 e Instrumental - 0,898). Quanto ao teste de esfericidade este foi significativo apresentando índice de 0,000.

Na empresa Guanabara, o teste de KMO mostrou-se significativo, com avaliação razoável e média nas categorias: afetivo e normativo. na categorial instrumental, não foi possível aplicar a análise fatorial tendo em vista que o teste de KMO apresentou valor inferior a 0,5, o que indicou inadequação do método. Dessa forma, far-se-á apenas análise da média e coeficiente de variação para esta categoria.

Para determinação dos fatores, utilizou-se o método de extração “análise dos componentes principais”, o que, segundo Mingoti (2005), tem por objetivo principal, explicar a estrutura da variância e covariância de um vetor aleatório, composto de p -variáveis aleatórias, através da construção de combinações lineares das variáveis originais. Combinações lineares chamadas de componentes principais e não são correlacionadas entre si.

Com relação à interpretação dos dados, três passos estão envolvidos na interpretação dos fatores e na seleção do fato final. Primeiro, utilizou-se a matriz fatorial inicial não-rotacionada, que é computada para auxiliar na obtenção de uma indicação preliminar do número de fatores a extrair. No entanto, como advertem Hair et al (2005), soluções com fatores não-rotacionais atingem o objetivo de redução dos dados, solução que dificilmente

fornecerá informações que ofereça uma interpretação mais adequada das variáveis sob exame, optou-se então, por utilizar um método rotacional para conseguir soluções fatoriais mais simples e teoricamente mais significantes.

De acordo com Hair et al (2005), o termo rotação consiste na rotação dos fatores em torno da origem até que alguma outra posição seja alcançada. O efeito final de rotacionar a matriz fatorial é redistribuir a variância dos primeiros fatores para os últimos, com o objetivo de atingir um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativos.

O caso mais simples de rotação é uma rotação ortogonal, na qual os eixos são mantidos a 90 graus. Ressalta-se que o objetivo dos métodos de rotação é simplificar as linhas e colunas da matriz fatorial para facilitar a interpretação. Dentre os métodos de abordagens ortogonais, optou-se por trabalhar com o varimax, que se concentra na simplificação das colunas da matriz fatorial. Para Hair et al (2005), o método varimax tem sido muito bem-sucedido como uma abordagem analítica para a obtenção de uma rotação ortogonal de fatores.

Após a obtenção da matriz de componentes rotacionadas, iniciou-se o processo de seleção dos fatores a serem analisados. Para seleção dos escores fatoriais, foram utilizadas as observações propostas por Mingoti (2005), segundo as quais: as componentes principais são variáveis aleatórias que não podem ser medidas diretamente, mas sim, observadas a partir da informação do vetor aleatório X . segundo o autor, é comum utilizar os escores das componentes para condução de análise estatística de dados ou para a simples ordenação (ranking) dos elementos amostrais observados com o intuito de identificar aqueles que estão com maiores ou menores, valores globais das componentes.

Segundo Hair et al (2005), a carga fatorial é o meio de interpretar o papel que cada variável tem na definição de cada fator. As cargas indicam o grau de correspondência entre a variável e o fator, sendo que cargas maiores fazem a variável representativa do setor. Ao interpretar fatores é preciso tomar a decisão sobre quais cargas fatoriais valem a pena considerar. O primeiro fator pode ser visto como o melhor resumo das relações lineares exibidas nos dados. O segundo pode ser definido como a combinação linear de variáveis que explica a maior parte da variância residual depois que o efeito do primeiro fator foi removido dos dados. Os fatores seguintes são definidos de maneira semelhantes, até que toda a variância nos dados seja dissipada. Como a carga fatorial é a correlação da variável e do fator, a carga ao quadrado é a quantia de variância total da variável explicada pelo fator. Assim, uma carga de 0,30 reflete aproximadamente 10% de explicação, e uma carga de 0,50 denota que 25% da variância é explicada pelo fator. A

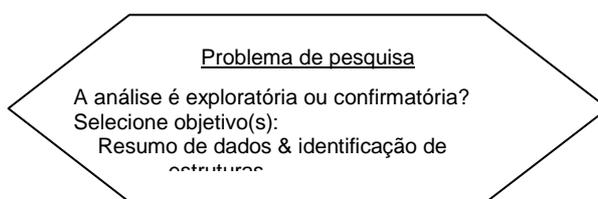
ênfase nessa abordagem é a significância prática, quanto a estatística considera-se que cargas fatoriais de 0,55 ou mais são significativas.

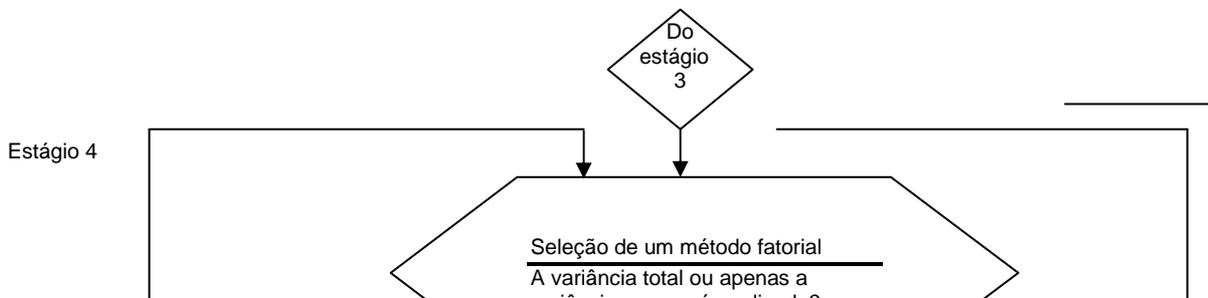
Na apresentação dos resultados referente à análise fatorial, optou-se por expor as ações internas de responsabilidade, com as respectivas cargas fatoriais e comunalidade. É importante destacar que as ações que apresentaram carga fatorial, inferior a 0,55 e comunalidade inferior a 0,50 foram excluídas da análise. Tal procedimento justifica-se em função das observações mencionadas anteriormente.

Bloco III – Finaliza-se a apresentação dos dados com uma análise comparativa entre as empresas Cagece e Guanabara. Em cada empresa, foram utilizadas as categorias Afetivo, Normativo e Instrumental embasadas nos grupos de ações diálogo e participação, respeito ao individuo e trabalho decente. Para verificar se as notas atribuídas pelos funcionários diferiam em relação às diferentes categorias nos grupos em estudo, utilizou-se a Análise de Variância. A opção por esta ferramenta estatística deu-se em virtude desta ser “uma técnica que pode ser usada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais.” (STEVENSON, 1981, p. 254). Convém informar que para essa análise foram desenvolvidas, por empresa, as seguintes hipóteses: Ho: As médias obtidas nos grupos (afetivos, normativo e instrumental) na Cagece (e Guanabara) são iguais. H1: As médias obtidas nos grupos (Afetivos, Normativo e Instrumental) na Cagece (e Guanabara) diferem entre si. Para analisar as hipóteses, utilizou-se nível de significância de 5%.

Para um melhor entendimento do modelo estatístico utilizado, segue as Figuras 6 e 7, que são diagramas de decisão da análise fatorial representados por Hair; Anderson; Tatham; Black (2005) e adaptados a pesquisa.

Estágio 1





4.5 Modelo da Pesquisa

Apresentando o modelo da pesquisa parte-se da Figura 12, a seguir, é possível a compreensão das várias etapas desenvolvidas neste trabalho.

A partir de um interesse e leitura sobre os vários temas que permeavam a responsabilidade social decidiu-se por aprofundar o estudo neste segmento da gestão organizacional por entender sua importância, por ser seu um tema motivante e atual. Porém, percebeu-se a amplitude do assunto, partindo-se a delimitação para responsabilidade social interna - RSI, levando também em consideração o foco das linhas de pesquisa do mestrado que é recursos humanos. Assim, buscou-se um modelo de RSI que contemplasse de forma mais completa o tema, chegando a aos indicadores Ethos para o público interno, tal modelo foi adotado por seguir padrões sólidos e padronizados e por sistematizar a teoria de diversos autores como Ashley (2002), Micintosh et al. (2001), Lourenço e Schöder (2003), Melo e Froes (2001), Kartotli (2004).

Em um segundo momento, ainda com o intuito de consolidar a linha de pesquisa em recursos humanos buscou-se um assunto que possibilitasse mensurar de alguma forma os resultados da RSI para as empresas em relação a seus empregados. Chegando ao estudo sobre comprometimento organizacional assunto menos abrangente que a RS, porém com menos referencial teórico. Das várias definições e sentidos dados ao comprometimento organizacional chegou-se à três dimensões que se consolidaram a partir de autores como Meyer e Allen (1991), Monday, Porter e Steers (1982) citados por brasileiros consagrados por suas sólidas pesquisas em comprometimento como Bastos, Brandão, Pinho (1997) e Medeiros, Albuquerque e Marques (2005). Delimitando o comprometimento organizacional nos três modelos principais afetivo, normativo e instrumental.

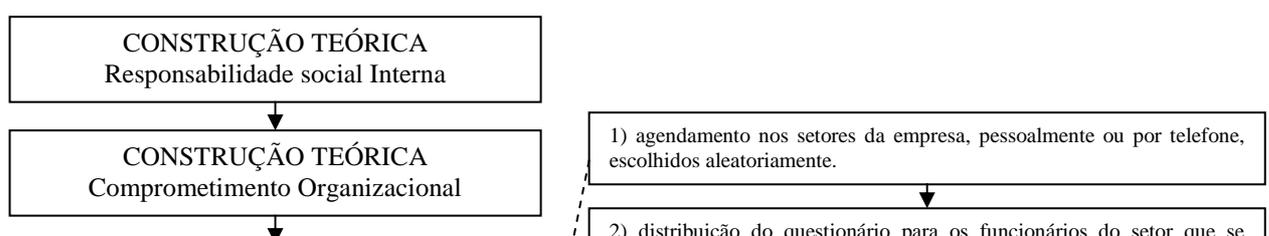
Em um terceiro momento, após a construção do referencial teórico, partiu-se a elaboração do instrumento de coleta de dados que incluiu ações desenvolvidas pelas empresas com foco na RSI (com foco nos três pilares: dialogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente) e os três modelos de comprometimento: afetivo normativo e instrumental. Durante a construção do instrumento de coleta teve-se o cuidado de adequá-lo ao modelo estatístico de análise dos componentes principais utilizando-se para isso escala *likert* (que variou de 1 a 5) que possibilitaria também a construção das frequências relativas e as médias aritméticas. Foi definida ainda a amostra que seria aplicada para que fosse representativa e estivesse adequada ao modelo estatístico, chegando-se a partir do modelo de Gil (1994), com aplicação de no mínimo 100 questionários em cada empresa.

Para aplicação do questionário, buscou-se adequar o questionário à realidade da empresa incluindo no instrumento apenas as ações que elas desenvolviam, quarto momento da

pesquisa, utilizou-se o método de *survey*, método bastante utilizado para pesquisas quantitativas.

Após a aplicação do questionário em 110 funcionários de cada empresa, número superior ao mínimo indicado por Gil (1994), tabulou-se os mesmos em dois *softwares* o SPSS e o Microsoft Excel, para cálculo da frequência relativa, das médias aritméticas e análise dos componentes principais.

No quinto e último momento analisou-se os dados qualitativos processados e os confrontou com a teoria consultada para construção da pesquisa.



E para resumir as etapas metodológicas, segue a Figura 9.

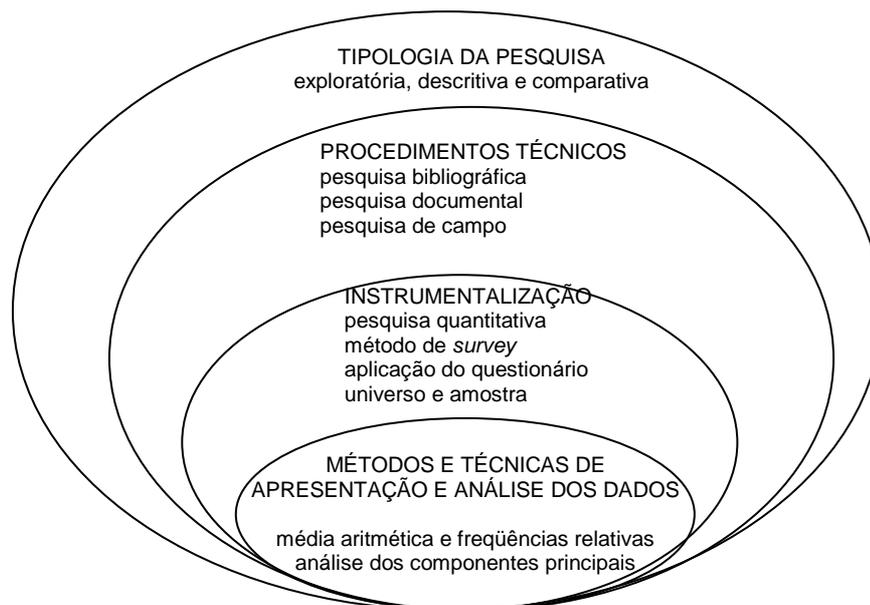


Figura 9 – Etapas metodológicas
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos resultados, tomando-se por base Kerlinger (1910), esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa básica por estudar as relações entre os fenômenos. Nas ciências comportamentais, estes fenômenos seriam, por exemplo, aprendizagem, memória, percepção, motivação, ideologia ou valores. Este tipo de pesquisa busca testar a teoria e estudar a relação entre os fenômenos a fim de entendê-los, sem a pretensão ou preocupação de investir na aplicação a problemas práticos. Esta modalidade de pesquisa é, em essência, diferente da pesquisa aplicada, que procura solucionar problemas, geralmente aflitivos, visando, portanto, um resultado prático mensurável em termos econômicos ou de outra utilidade que não seja o próprio conhecimento (KERLINGER, 1910).

Por fim, ressalta-se que nesta pesquisa científica não se busca, primeiramente, resolver problemas práticos, nem melhorar condições sociais e humanas. Procura-se investigar e explicitar as relações entre dois ou mais fenômenos, especificamente, responsabilidade social interna e comprometimento organizacional. Espera-se, contudo, que as conclusões alcançadas sirvam de parâmetros para a melhoria da efetividade dos processos de gestão de recursos humanos.

5 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS CAGECE E GUANABARA

Este capítulo tem como objetivo a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Seu conteúdo contempla a relação entre a responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional, nas duas empresas pesquisadas: Cagece e Guanabara.

Os resultados são apresentados em três blocos, sendo que o primeiro apresenta o tratamento dos dados do perfil dos entrevistados a partir de uma média aritmética e frequências relativas; o segundo, apresenta a análise dos componentes principais da responsabilidade social interna que geraram comprometimento organizacional, através da análise fatorial; e o terceiro faz uma análise comparativa entre as duas empresas Cagece e Guanabara, para as três categorias de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental.

Em um primeiro momento, é enfocada a empresa Cagece, o perfil dos respondentes da pesquisa de campo, a amostra foi formada por funcionários de nível operacional. Para o perfil dos funcionários que participaram da pesquisa, foram utilizadas frequências relativas

Em um segundo momento apresenta-se a análise das práticas associadas aos três indicadores de responsabilidade social interna, diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente, em termos do grau em que estas geram nos empregados pesquisados comprometimento organizacional do tipo afetivo, normativo e, ou instrumental. As medidas estatísticas (média aritmética e coeficiente de variação), envolveram as categorias afetivo, normativo e instrumental.

Ou seja, será apresentado um valor médio de pontuação obtida para cada comprometimento: afetivo, normativo, instrumental. Onde, quanto maior a média obtida pela ação de RSI, maior a influência que a mesma exerce no comprometimento do funcionário.

Em um terceiro momento, tendo em vista que o presente trabalho tem como objetivo investigar os vínculos existentes entre as práticas de responsabilidade social interna e a geração de comprometimento organizacional, optou-se por utilizar a análise fatorial, tendo como método de extração a “análise dos componentes principais”, onde nos quadros 6, 7 e 8, apresentam os principais grupos de ações de RSI que geraram cada modelo de comprometimento.

Em uma segunda etapa da análise dos dados, o foco é a empresa Guanabara, seguindo-se o mesmo direcionamento de análise utilizado para a empresa Cagece. Na terceira e última etapa deste capítulo, como definido na metodologia, serão comparadas as médias obtidas pelas duas empresas Cagece e Guanabara e feita uma análise da composição dos componentes principais para geração do comprometimento organizacional nas duas empresas.

5.1 Conhecendo a Cagece

A empresa Cagece - Companhia de Água e Esgoto do Ceará foi criada em 20 de julho de 1971, sob a forma de Empresa de Economia Mista, através da Lei 9.499. Em julho de 2001, então com 30 anos de existência, adotou uma estrutura organizacional formada por Unidades de Negócio na Capital e no Interior do Estado e Unidades de Serviço. A Companhia entendeu que era preciso ousar. Concretizou o processo de reestruturação e modernização, dirigindo seu foco para o cliente, passando a ser a prioridade da empresa a universalização dos serviços de água e esgoto sanitário, com cujo objetivo é o atendimento a 100% das sedes municipais com abastecimento de água e 50% com a coleta de esgoto (RELATÓRIO ANUAL, 2005).

A Cagece é uma empresa competitiva, que tem como meta à melhoria da qualidade de vida enquanto prestadora de serviços de abastecimento d'água e de esgotamento sanitário no estado. Em sua política de ação visa o desenvolvimento sustentável, preservando o meio ambiente. A Cagece se enquadra nas empresas pioneiras que tendem a ser referência no mercado, sua fase atual tem por estratégia a universalização de seus serviços, aproximando cada vez mais a empresa da sociedade; tendo, todavia, o cuidado de preservar a qualidade de seus serviços e racionalizar o consumo de modo a conseguir, mesmo com maior abrangência do atendimento, uma considerável redução dos custos.

A missão da empresa reflete sua prioridade “contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, prestando serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, atuando de forma auto-sustentável, com responsabilidade social e ambiental” (RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 30). A Cagece pauta as suas relações internas e externas com base nos seguintes valores: (a) ética e transparência, (b) compromisso com a auto-sustentabilidade, (c) foco em resultados, (d) preservação do meio ambiente, (e) foco no cliente, (f) responsabilidade social, (g) desenvolvimento e valorização profissional. E esta missão pode ser comprovada com os diversos prêmios recebidos pela empresa, dentre elas traz-se o prêmio Procel, de eficiência energética; o de Líder Empresarial, e em destaque

Prêmio Delmiro Gouveia, sendo a Cagece classificada como uma das dez maiores empresas do Ceará em faturamento líquido. Neste prêmio a empresa participou de todas as edições, sendo contemplada desde 2001 na categoria Desempenho Social. (RELATÓRIO ANUAL, 2005). Como visão para 2012 “ser empresa de referência nacional no seu setor de atuação, como gestão focada na excelência da atenção aos clientes, contínua transformação para auto-sustentabilidade e competitividade.” (RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 30).

Hoje, com 34 anos de existência, a Cagece conta com aproximadamente 3.700 colaboradores, incluindo empregados, terceirizados, estagiários e diretores, dentre os quais no momento da pesquisa (novembro/dezembro 2006) contava com 1.350 funcionários efetivos. Sendo apresentado a seguir sua estrutura organizacional, Figura 10.

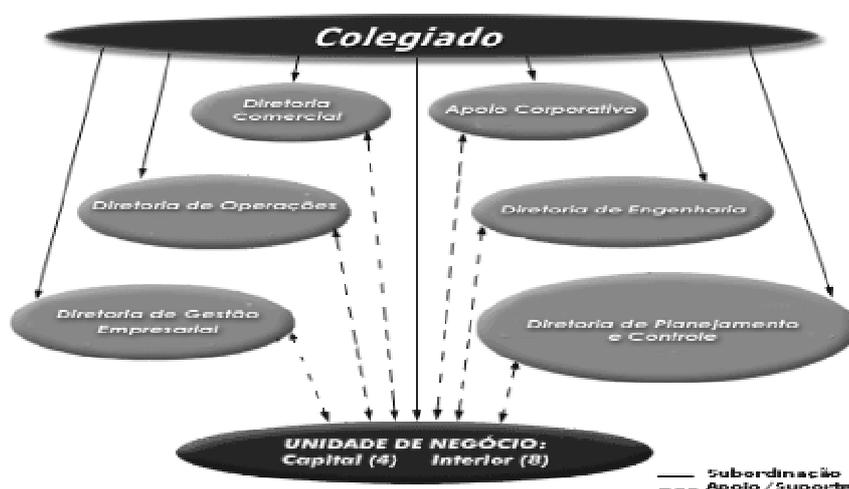


Figura 10 – Estrutura Organizacional da Cagece
Fonte: Dados da empresa

Dentre as políticas de RH da empresa destaca-se o programa de estágio que possui mais de 200 estagiários atuando em áreas relacionadas à sua formação. O programa busca proporcionar um ambiente que otimize os conhecimentos, habilidades e atitudes dos alunos estagiários. Outro programa de aposentadoria que tem como foco a qualidade de vida do funcionário após seu desligamento, busca colaborar com a estabilidade econômica e social em reconhecimento à sua dedicação à empresa.

Sobre a atuação da empresa, a Cagece está presente em 233 localidades do Estado, dentre as quais 149 municípios. Abastece uma população de 5,7 milhões de cearenses, incluindo 2,8 milhões somente em Fortaleza. Representa um universo de mais de 1 milhão de famílias abastecidas com água tratada. A extensão da rede de distribuição de água soma 8.827

quilômetros, dos quais 4.579 Km somente na capital. Do total de ligações do Estado, 92,81% possuem hidrômetros, enquanto Fortaleza já está com 98,24% das unidades medidas.

A Cagece beneficia 2 milhões de pessoas no Ceará com serviços de coleta de esgoto sanitário através de 352.989 ligações de esgoto. A rede coletora tem uma extensão de 3.505 Km. Em Fortaleza, o índice de cobertura com serviços de coleta de esgoto é de 60%. E destaca-se pela utilização de moderna tecnologia. O macro sistema de distribuição de água de Fortaleza e o sistema de pré-condicionamento de esgoto são automatizados, operando através de sensores inteligentes que indicam em tempo real quaisquer ocorrências nos sistemas.

Segue abaixo o Quadro 2 com o perfil de entrevistados da Cagece.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados – Cagece. Nov/Dezembro 2006.

Sexo	%	Estado civil	%	Idade	%
Feminino	58,18	Solteiro	36,37	18 a 25 anos	1,8
Masculino	41,82	Casado	56,37	26 a 30 anos	15,5
		Relação estável	6,36	31 a 40 anos	27,3
				41 a 45 anos	17,3
				46 a 50 anos	13,6
				Acima de 51 anos	24,5
Escolaridade	%	Tempo na empresa	%	Tempo no cargo	%
Analfabeto	-	Até 1 ano	21,8	Até 1 ano	19,8
1º grau	3,7	De 1 a 3 anos	12,8	De 1 a 3 anos	13,8
2º grau	24,5	De 3 a 5 anos	14,6	De 3 a 5 anos	15,6
Superior	38,2	De 5 a 10 anos	0,9	De 5 a 10 anos	2,9
Pós-Graduação	33,6	Acima de 10 anos	49,9	Acima de 10 anos	47,9

Fonte: dados da pesquisa

Houve um equilíbrio entre os entrevistados em relação ao sexo, ao estado civil e à idade, esses são fatores importantes na geração do comprometimento, para Costa e Bastos (2005), são inúmeras as variáveis consideradas preditoras do comprometimento, dentre elas as características pessoais (sexo; estado civil; idade; escolaridade; tempo no cargo; tempo na organização etc.). Há de se observar também o alto nível de escolaridade, 33,6% dos entrevistados têm cursos de pós-graduação e 38,2% de graduação, ou seja, mais de 70% dos funcionários, mostrando que a ação de incentivo a elevação da escolaridade tem trazido resultados.

No caso da empresa Cagece, o estado civil dos entrevistados com 56,37% de casados, 58,18 de mulheres e 24,5 acima de 51 anos, consolida-se o que Costa e Bastos

(2005) preconizam: alguns perfis tendem a estar associados com comprometimento como, mulheres e pessoas casadas; maiores medidas de idade; tempo na organização; nível ocupacional e remuneração; menores medidas de escolaridade etc. O tempo no cargo e o tempo na empresa, 47,9% e 49,9%, respectivamente, também refletem com isso que o comprometimento no trabalho está relacionado a alguns perfis de funcionários.

5.1.1 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI diálogo e participação sobre o comprometimento organizacional na Cagece

A Tabela 2, apresentado a seguir, traz as médias aritméticas e os coeficientes de variação para a geração do comprometimento organizacional a partir das práticas de responsabilidade social interna, no indicador diálogo e participação na empresa Cagece.

As médias aritméticas representam a influência da ação de responsabilidade social interna para a geração do comprometimento, onde, quanto maior a média obtida, maior influência da ação de RSI diálogo e participação no modelo de comprometimento.

Os respondentes ao avaliarem a influência da ação de RSI em cada modelo de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) atribuíram em uma escalar Likert de 1 a 5, o nível de influência com cada ação, para cada comprometimento. Com: 1 – nunca (nenhuma reação foi gerada no modelo de comprometimento), 2 – na maioria das vezes NÃO (na maioria das vezes a ação não gera comprometimento), 3 – às vezes sim, às vezes não, (as vezes a reação gera comprometimento, às vezes não) 4 – na maioria das vezes SIM (na maioria das vezes a ação gera comprometimento) e 5 – sempre (sempre a ação gera comprometimento).

Tabela 2 – Pontuação dos funcionários da Cagece referente ao diálogo e participação. Novembro/Dezembro de 2006

Diálogo e Participação - Cagece	Afetivo		Normativo		Instrumental	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV
1 Reuniões e negociações periódicas com sindicatos, visando alinhar os interesses da empresa aos dos trabalhadores, em relação a salários, benefícios etc.	3,48	34,74	3,42	34,18	3,05	46,31
2 O comprometimento da empresa em promover a participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos.	3,83	25,73	3,66	26,48	3,24	37,65
3 A abertura da empresa ao diálogo, estimulando a participação do funcionário em contribuir com sugestões e críticas para a melhoria do desempenho da empresa e para a solução de problemas.	3,68	29,87	3,46	30,46	3,11	37,31
4 A comunicação das decisões, programas ou novos projetos da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, email etc.	3,96	21,59	3,69	27,15	3,33	38,65
5 A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.	4,05	23,82	3,74	29,82	3,30	37,97
6 A participação nos resultados da empresa e as premiações pela avaliação de desempenho positivos.	3,77	31,84	3,51	35,11	3,25	40,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Iniciando a análise dos dados da empresa Cagece para o indicador diálogo e participação, o item que obteve maior média foi o 5, *A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras*. Essa é uma ação que os funcionários reconhecem como obrigação da empresa, vinculada à atuação do sindicato. Surpreendente em relação a este tópico é que a literatura (REBECHI; FILENGA, 2005) sustenta que as políticas de benefícios deveriam gerar comprometimento instrumental, ou seja, a idéia de que o trabalhador percebe sua eventual saída da organização como um custo, em termos da perda de suas conquistas. Inclui, também, a necessidade financeira que os indivíduos possuem de permanecer na organização, considerando, em especial, seus privilégios e benefícios (REBECHI; FILENGA, 2005). Contudo, na classificação dos itens para instrumental, o item 5 ficou em segundo lugar, evidenciando exercer alguma pressão nos funcionários, principalmente naqueles que estão há mais tempo na empresa.

Porém, a média de maior relevância foi mesmo o item 5, chegando a 4,05 para o comprometimento afetivo. Neste caso, de acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997, p.

101), evidencia-se “o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.”

Os itens mais subjetivos, inclusos no indicador diálogo e participação, ficaram com médias bem próximas de 4, que foram o 4, *a comunicação das decisões, programas ou novos projetos da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mail etc.*, e o 2, *o comprometimento da empresa em promover a participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivo*. Essas ações envolvem a participação dos funcionários e comunicação das decisões, com isso a empresa constrói vínculos que todos reconhecem, em que todos sabem o que está acontecendo, gerando mais participação e envolvimento. Claras características do comprometimento afetivo.

Algo surpreendente foi no item 3, *A abertura da empresa ao diálogo, estimulando a participação do funcionário em contribuir com sugestões e críticas para a melhoria do desempenho da empresa e a solução de problemas*, que não houve o mesmo desempenho no comprometimento afetivo, ficando com média um pouco mais baixa, classificando-se em penúltimo para o comprometimento afetivo, com as observações feitas pelos respondentes, mesmo com todas as reuniões para sugestões e críticas, poucas ações são implementadas, talvez daí parte a insatisfação com a ação. No modelo citado por Valladares, Leal Filho e Roman (2005), o conceito de participação compreende as formas pelas quais os indivíduos exercem influência no destino da organização, sendo estas formas de gerenciar com excelência. Nesta perspectiva, a empresa estaria não implementando a totalidade da ação de acordo com os argumentos dos funcionários, com isso comprometendo a geração da plenitude do comprometimento afetivo.

O item 6, *A participação nos resultados da empresa e as premiações pela avaliação de desempenho positivos*, tem gerado boas médias de comprometimento, porém houve mais importância dada, apesar da maior média para ação ter sido no comprometimento afetivo, atingindo, 3,77. No comprometimento instrumental, sua classificação ficou em terceiro, ou seja, os funcionários percebem a possibilidade que em outras empresas não tenham essa ação. Essa é uma ação anual da Cagece que foram expostas argumentações, sobre a ação nos questionários, as observações dos funcionários trataram da distribuição da premiação dos resultados, onde informaram que poucos gestores utilizam critérios, ou desenvolve esta atribuição da participação nos resultados de forma clara e imparcial. Segundo as declarações dos funcionários, as “cotas” nem sempre são dadas àqueles com desempenho superior, mas a

funcionários que necessitam financeiramente delas. Com isso, a participação do funcionário em ações de planejamento e mesmo a comunicação das decisões obtiveram média superiores, ou seja, geram mais comprometimento, ou os funcionários sentem-se valorizados e atuam no desempenho de suas atividades de forma mais efetiva. Gerando comprometimento afetivo.

Quanto a menor média obtida no indicador diálogo e participação, o item 1, *Reuniões e negociações periódicas com sindicatos, visando alinhar os interesses da empresa aos dos trabalhadores, em relação a salários, benefícios etc.*, principalmente, no comprometimento instrumental, as médias obtidas no comprometimento afetivo e normativo foram muito próximas, mas com menor coeficiente de variância no comprometimento normativo. De um modo geral, os funcionários não identificaram essa ação como responsabilidade social interna, ou realmente os sindicatos estão se enfraquecendo.

Pode-se associar este resultado à afirmação de Milkovich e Boudreau (2000, p. 470) de que “as relações trabalhistas constituem uma atividade importante nas organizações sindicalizadas. São, igualmente, de interesse da sociedade como um todo.” Porém, salientam o declínio tanto na participação em movimentos sindicais, quando em paralisações. Sugerem modelos a serem adotados pelas empresas nestas situações de declínio do interesse do trabalhador por estas ações, que são: criação de comitês de funcionários, reuniões com a CIPA, sessões de *brainstorming* etc. A partir destas sugestões, a Cagece poderia reativar o interesse ou obter melhores resultados com estas ações.

Indo em busca de um cruzamento com o indicador trabalho decente, o indicador 1, *Benefícios oferecidos voluntariamente pela empresa como estacionamento, cesta básica, plano de saúde, previdência privada, empréstimos ou financiamentos, ambulatório médico, transporte, convênios com farmácias etc.*, obteve média superior a média dos sindicatos, mas foi possível detectar, nas observações escritas nos questionários, por parte dos respondentes, que, mesmo atribuindo notas de baixa representatividade ao diálogo e abertura aos sindicatos, são atribuídos aos sindicatos o mérito da conquista dos benefícios a eles, argumentando que a empresa não oferece voluntariamente nenhum benefício, senão por pressão exercida pelo sindicato.

Há um visível contra-senso, pois os funcionários não identificam a ação dos sindicatos. Eles avaliam que se beneficiam, mas defendem que há um enfraquecimento do movimento. Dentre as observações apresentadas por eles, informam que não participam de nenhuma ação, reunião ou movimentação promovida pelos sindicatos. Podendo, com isso, entender que a média obtida pela atuação dos sindicatos pode ser dada devido ao não envolvimento dos funcionários.

Após análise dos dados, verificou-se que o grupo diálogo e participação consistiu a categoria em que dispôs mais itens citados pelos funcionários da Cagece, pois dos seis itens, quatro estavam inseridos na temática comprometimento afetivo. Nota-se que, apesar das médias do comprometimento normativo e instrumental estarem acima de 3, as médias superiores do comprometimento afetivo levam a crer que as ações de responsabilidade social interna desenvolvidas pela Cagece levam ao melhor modelo de comprometimento: o afetivo.

Desenvolvendo uma análise do coeficiente de variação entre os três 3 componentes do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental, percebe-se que os itens do indicador de responsabilidade social interna diálogo e participação obtiveram menores índices de variação, classificados como variação regular por estarem entre 20 e 30, sendo estes os itens: direitos do trabalhador, comunicação das decisões, participação em ações de planejamento, tanto para o comprometimento afetivo, como para normativo. Pode-se afirmar que o nível de variação não interfere de maneira expressiva, principalmente, para os itens citados acima. O item 6, tanto para o comprometimento afetivo quanto para o normativo, obteve uma variação classificada com variação elevada, entre 30 e 40.

No comprometimento instrumental, a classificação do coeficiente de variação ficou entre elevado e péssimo, classificação bastante superior ao comprometimento afetivo e normativo, que não receberam nenhum tipo de item com classificação da variação em péssimo. Com isso, entende-se que com as baixas médias obtidas e com o alto coeficiente de variação do comprometimento instrumental, não há este componente de comprometimento na empresa estudada.

5.1.2 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI respeito ao indivíduo sobre o comprometimento organizacional na Cagece

Tabela 3 – Pontuação dos funcionários da Cagece referente ao respeito ao indivíduo. Novembro/Dezembro de 2006

Respeito ao indivíduo - Cagece	Afetivo		Normativo		Instrumental	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV
7 Os prêmios conquistados pela empresa por terem programas que apóiam os direitos da criança.	3,61	27,86	3,44	27,46	2,94	36,70
8 O programa da empresa de apoio às comunidades carentes, desenvolvido junto a escolas, creches e atividades culturais para crianças e jovens.	3,94	23,16	3,61	26,03	3,13	36,53
9 O critério de contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidade iguais para todos na empresa.	4,05	25,80	3,65	30,09	3,21	39,17
10 O programa da empresa que prevê um percentual de vagas oferecidas aos deficientes físicos, além do previsto em lei.	3,88	27,42	3,45	28,24	3,13	37,29
11 Percentual significativo de mulheres ocupando cargos de chefia	3,64	29,50	3,43	29,96	3,12	38,79
12 Percentual significativo de negros ocupando cargos de chefia.	3,08	41,50	3,03	35,36	2,67	43,04
13 A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos ou desempregados há mais de 2 anos.	3,02	46,42	2,91	40,47	2,66	45,28

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o indicador respeito ao indivíduo, o item 9, *O critério de contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidade iguais para todos na empresa*, obteve uma média consideravelmente alta, 4,05, com variação regular, para o comprometimento afetivo, com boas médias também para o normativo e instrumental, em uma classificação de importância, nas três categorias obteve melhor média.

Ao fazer uma leitura teórica no indicador, na valorização da diversidade, está envolvida a manutenção da cultura organizacional, principalmente, nos momentos de seleção e contratação de indivíduos que tenham conhecimento, habilidades e capacidades, independente de incompatibilidades com os valores e princípios organizacionais, ou seja, liberdade de preconceitos ou discriminação. Quanto à diversidade ou o grau de diferenças

humanas como sexo, crenças, religiões, idade, costumes, é importante ressaltar que ela traz inúmeros benefícios à organização, tais quais maior probabilidade de soluções originais, criativas e inovadoras.

No caso da Cagece, o critério de contratação dá-se através de concurso público, perpassa pelo direito administrativo, seguindo os critérios de legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade, previstos na Constituição de 1988, uma vez que a empresa tem natureza de economia mista, tendo o Estado do Ceará como acionista majoritário.

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. (EMENDA CONSTITUCIONAL, N.º 19, de 5/6/98.)

Os funcionários reconhecem e valorizam o critério utilizado pela empresa para contratação, livre de preconceitos, discriminação ou de diferenças humanas como sexo, crenças, religiões, idade, sexo, costumes, pois, nos momentos de seleção e contratação, valorizam os indivíduos que tenham conhecimento, habilidades e capacidades, independente de incompatibilidades com os valores e princípios organizacionais.

O item 8, *O programa da empresa de apoio às comunidades carentes, desenvolvido junto a escolas, creches e atividades culturais para crianças e jovens*, obteve ótima média, para o comprometimento afetivo ficaram também com a mesma classificação, para normativo e instrumental, uma posição mediana e em quarto colocado em sua influência como gerador de comprometimento no funcionário.

Esta ação de responsabilidade social interna da Cagece gera comprometimento afetivo, normativo e instrumental, com maior pontuação e menor variância para o afetivo. Este item pode ser classificado como abordagem de responsabilidade social normativa, característica da ética empresarial que se baseia no princípio de que a empresa, como qualquer outro elemento constitutivo da sociedade, está sujeita a julgamento ético e moral. Na linha da moral, a responsabilidade, nesta perspectiva, está pautada em normas sociais, mesmo que tal atitude acarrete ônus para a empresa. A responsabilidade moral implica a noção de que a empresa é um ambiente de escolhas, com consciência e liberdade. Trata-se do dever de fazer aquilo que é certo (KREITLON, 2003).

No caso do comprometimento instrumental, o item 10, *O programa da empresa que prevê um percentual de vagas oferecidas aos deficientes físicos, além do previsto em lei*, também ficou em segundo lugar, com coeficiente de variância próximo. Para o comprometimento afetivo, ficou em terceiro para a média de geração de comprometimento.

Para o comprometimento normativo, os itens 10, *O programa da empresa que prevê um percentual de vagas oferecidas aos deficientes físicos, além do previsto em lei*, e 11, *Percentual significativo de mulheres ocupando cargos de chefia*, obtiveram médias muito próximas, com diferença de apenas 0,02, havendo a percepção de que o comprometimento normativo pode ser considerado na ação.

Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), fundamentados em Fossá e Sartoretto (2002), argumentam que os indivíduos comprometidos normativamente têm comportamentos norteados pela crença do que é certo e moral fazer. Acrescentam que o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação são manifestações comportamentais influenciadas por pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, pelos valores e normas partilhados, ou seja, há percepção por parte dos funcionários do dever moral que a empresa exerce sobre eles ao desenvolver essa ação. Este comprometimento guia o indivíduo a certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo. Atribuindo em grande parte às pressões normativas geralmente são advindas da cultura da empresa, que com sua ação impõe e levam a um comportamento na organização.

O 11, *Percentual significativo de mulheres ocupando cargos de chefia*, foi mais valorizado em termos de classificação no comprometimento instrumental, consolidado pelas observações feitas pelos respondentes que outras empresas há mulheres em cargos de chefia, embora a maior média obtida tenha sido no comprometimento afetivo, 3,64. Tomando por base a literatura, verifica-se que, quando os funcionários percebem que outras empresas não atuam da mesma forma que a Cagece, há uma relação com os argumentos de Carneiro (2006) que expõe a pressão real da situação da mulher, alertando para as múltiplas formas de exclusão social a que estão submetidas, as quais resultam em seqüelas emocionais com danos à saúde mental e rebaixamento da auto-estima; numa expectativa de vida menor e, sobretudo, no confinamento nas ocupações de menor prestígio e remuneração.

Porém, ao analisarem o papel da mulher na Cagece, a partir do comprometimento afetivo, os funcionários que a empresa estimula e valoriza o potencial feminino, e busca reverter o quadro da desigualdade salarial entre homens e mulheres, como também atuar com isonomia e assegurar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

O 12, *Percentual significativo de negros ocupando cargos de chefia*, foi o penúltimo em valores expostos na média, ficando atrás apenas do item 13. Pode-se interpretar que mesmo os funcionários não percebendo preconceito dentro da empresa, ou pouco negros são vistos em cargos de chefia, talvez pela baixa quantidade de negros vistos na empresa.

A Cagece obteve boas médias de comprometimento, geradas a partir do indicador respeito ao indivíduo, principalmente, no comprometimento afetivo, com todas as médias acima de 3, com menor nota para o item 13, *A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos ou desempregados há mais de 2 anos*, que obteve maior coeficiente de variância 46,42. O comprometimento afetivo, gerado a partir deste indicador, trata o comprometimento a partir da identificação do empregado com os objetivos e valores da organização, neste prisma, o conceito de comprometimento organizacional é ampliado e supera a simples lealdade, há no empregado a postura de contribuir e a intenção de esforçar-se em prol do objetivo da empresa (REBECHI; FILENGA, 2005).

Alguns argumentos expostos pelos respondentes afirmaram que não há uma valorização real, porque para grande parte dos funcionários com mais de 10 anos de empresa o Programa *Trainee* tornou-se um empecilho ao crescimento na carreira dos mais antigos, pois muitos ingressantes na empresa receberam cargos de supervisão ou coordenação, oportunidade, que, segundo eles, poderiam ter sido dadas a quem já estava na empresa se dedicando há muito mais tempo.

Sobre o indicador Respeito ao Indivíduo, o coeficiente de variação também se classificou como variação regular, muito próxima de 20, ou seja, melhores níveis de variação representam maior consenso entre os funcionários sobre ação oferecida pela empresa. Porém os itens 12, *Percentual significativo de negros ocupando cargos de chefia*, e o 13, *A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos ou desempregados há mais de 2 anos*, classificaram-se como desvio elevado. Neste caso, os itens também receberam baixas pontuações e ainda renderam comentários que criticaram o programa *trainee* que, segundo os informantes, são mais valorizados pela empresa.

Observando agora o nível de variação para o indicador respeito ao indivíduo, verifica-se que a maior parte dos itens citados receberam classificação de variação regular, entre 20 e 30, tanto para o comprometimento afetivo quanto para o comprometimento normativo, foram eles: os itens auxílio a comunidades carentes, contratação de deficientes físicos, prêmios conquistados e mulheres em cargos de chefia. No indicador diálogo e participação, apenas dois itens obtiveram variação péssima, que foi no comprometimento normativo e no instrumental, o item 13, *A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos ou desempregados há mais de 2 anos*, como já citado acima, recebeu baixas pontuações e muitos comentários negativos, seja pena não identificação da ação, seja pelos motivos já citados e o item 12, *Percentual significativo de negros ocupando cargos de chefia*, segue o mesmo entendimento do item 13, pela baixa nota e pelos comentários já citados.

5.1.3 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI trabalho decente sobre o comprometimento organizacional na Cagece

Tabela 4 – Pontuação dos funcionários da Cagece referente ao trabalho decente. Novembro/Dezembro de 2006

Trabalho Decente - Cagece	Afetivo		Normativo		Instrumental	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV
14 Os benefícios oferecidos voluntariamente pela empresa como estacionamento, cesta básica, plano de saúde, previdência privada, empréstimos ou financiamentos, ambulatório médico, transporte, convênios com farmácias etc.	4,12	22	3,87	23,23	3,45	36,29
15 A remuneração adequada baseada na capacidade de pagamento da empresa, no mercado de trabalho e na qualificação, com equidade interna e externa.	3,81	27,99	3,63	27,41	3,35	35,17
16 As políticas de saúde e segurança do trabalho, com exames ocupacionais e acompanhamento com auditorias, cursos e palestras, a distribuição de material informativo para prevenção de acidentes de trabalho e o apoio aos eventos como semana da segurança no trabalho.	3,96	23,16	3,79	25,29	3,32	34,38
17 A ginástica laboral que previne lesões como LER/DORT.	3,75	35,93	3,43	37,80	3,01	46,45
18 O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno, salas de jogos, biblioteca, videoteca etc.	2,97	46,57	3,07	40,57	2,81	41,90
19 O plano de saúde, ambulatório médico-odontológico e o serviço de assistência social ou psicológica oferecidos pela empresa.	3,65	35,56	3,56	32,81	3,04	41,59
20 O calendário de lazer e cultura, comemorações e confraternizações (festas dos pais, mães, crianças, natal, gincanas, campeonatos, música, teatro etc.) oferecidos pela empresa.	3,75	26,68	3,56	28,07	3,19	36,64
21 Os incentivos oferecidos para a elevação da escolaridade (como liberar o funcionário mais cedo ou ter salas de estudos, ou acesso a internet na própria empresa para consultas a sites educativos, possibilitando, formação continuada).	3,39	32,72	3,44	28,84	3,15	34,41
22 Oferta na própria empresa ou ajuda financeira (bolsas de estudos, reembolso de despesas) ou financiamentos de ensino supletivo, fundamental, médio, superior e/ou pós-graduação.	3,55	30,24	3,43	31,48	3,00	40,39
23 Os programas regulares de capacitação que possibilitam a mudança, como rodízio de atividades, o desenvolvimento no cargo ou a promoção na carreira.	3,33	34,57	3,23	31,87	2,99	37,21
24 O clima amistoso no trabalho, comprovado pela pesquisa de clima, os bons relacionamentos, a interação, a colaboração, a cooperação, a cordialidade e o respeito no trabalho, estimulados pela empresa.	3,95	24,55	3,56	29,08	3,18	37,88
25 As instalações e tecnologias em conformidade com a legislação de segurança no trabalho (saídas de emergência, combate a incêndios, proteção em equipamentos: coletiva e individual, plano de emergência, sinalização).	3,65	26,32	3,28	32,53	2,91	37,70
26 Ambiente ergonômico da empresa (iluminação, ruído, temperatura, arranjo físico, máquinas, equipamentos e ferramentas adequadas ao trabalho) com vistas à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho como DORT e LER.	3,50	29,41	3,29	30,34	2,89	37,00
27 As condições de trabalho adequadas, com jornadas de trabalho equilibradas, o ambiente físico seguro e saudável, com utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro-informação.	3,91	22,87	3,63	25,83	3,17	37,91
28 O comportamento da empresa quando as demissões são inevitáveis é ético, obedecendo critérios, assegurando os benefícios devidos, e auxiliando na recolocação dos empregados demitidos.	3,41	33,78	3,26	33,12	2,82	40,84
29 Os programas de preparação para a aposentadoria, complementação previdenciária e o incentivo ao engajamento em projetos sociais.	4,04	26,62	3,92	28,54	3,37	38,49

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o indicador trabalho decente, o item que obteve média mais alta foi o 14, *Os benefícios oferecidos voluntariamente pela empresa como estacionamento, cesta básica, plano de saúde, previdência privada, empréstimos ou financiamentos, ambulatório médico, transporte, convênios com farmácias etc.*, algo interessante nesta média afetiva de 4,12 é que a teoria faz referência que este item deveria gerar comprometimento instrumental.

Oliveira (2002) afirma que a remuneração e os benefícios envolvem modelos econômicos, que partem do suprimento das necessidades humanas básicas, senso de justiça e expectativas. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que os benefícios são parte que compõem a remuneração, “benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 440).

Neste caso, a geração do comprometimento afetivo tem respaldo na valorização atribuída aos benefícios por parte dos funcionários, como ressaltam Milkovich e Boudreau (2000).

No comprometimento instrumental, o item 14 obteve 3,45, média representativa, porém bem inferior à afetiva, mas, neste caso, observa-se que há sim, uma possibilidade dos funcionários terem receio de perder os benefícios, caso saiam da empresa. Justificada devido ao alto coeficiente de variação, que no instrumental chegou a 36,29 que é uma variação elevada, onde, para Costas e Bastos (2005) são inúmeras as variáveis consideradas preditoras do comprometimento, podendo ser agrupadas, segundo os autores, em grupos como: características pessoais (sexo; estado civil; idade; escolaridade; tempo no cargo; tempo na organização; percepção de competência; habilidades; salário; e nível do cargo), características do trabalho (autonomia na tarefa; variedade de habilidades; desafio; e desenho do cargo) e características organizacionais (tamanho e centralidade). Daí a grande variação para o comprometimento instrumental, podendo os funcionários que estão há mais tempo na empresa permanecerem em função da falta de alternativas e/ou aos altos custos pessoais inerentes à saída, como afirmam Meyer e Herscovitch (2001).

O item 29, *Os programas de preparação para a aposentadoria, complementação previdenciária e o incentivo ao engajamento em projetos sociais*, obteve a segunda maior média 4,04, essa ação é um grande diferencial da Cagece, poucas empresas têm essa preocupação, mas isso se dá devido a grande parte dos funcionários estarem com mais de 20 anos na empresa. Romanini, Xavier e Kovalski (2005, p. 1) trazem a importância desta ação por conta do aposentado sentir-se descartado, sem planos para o futuro. A partir desta lógica de minimização dos efeitos da aposentadoria nos funcionários, a organização absorve um

importante dever frente ao empregado, o bem-estar para aqueles que enfrentarão a transição para a aposentadoria.

O item 16, *As políticas de saúde e segurança do trabalho, com exames ocupacionais e acompanhamento com auditorias, cursos e palestras, a distribuição de material informativo para prevenção de acidentes de trabalho, e o apoio aos eventos como semana da segurança no trabalho*, foi algo valorizado pelos funcionários, gerando comprometimento afetivo e com baixo coeficiente de variação, ou seja, independente do núcleo da Cagece, a empresa busca a preservação desse direito do funcionário, em contrapartida, recebe o melhor comprometimento, o afetivo.

Sobre o item 15, *A remuneração adequada baseada na capacidade de pagamento da empresa, no mercado de trabalho e na qualificação, com equidade interna e externa*, os funcionários afirmaram o interesse em ganhar mais, porém foi possível perceber o interesse da empresa em buscar equidade e justiça na remuneração. Ficando em 5 no comprometimento afetivo com média 3,81; em 4, no normativo, com média 3,63 e 3, no instrumental, com média 3,35. Não acarreta surpresa a remuneração ter obtido boa pontuação no instrumental, pois há o receio em receber uma remuneração menor em outra empresa. Porém ressaltaram que, quando vão avaliar suas remunerações, tomam como comparativo outras estatais e vêem que ganhariam o equivalente ao que recebem na Cagece se estivessem em outras empresa, com isso entende-se que há geração de comprometimento afetivo.

Ao tratar da questão da remuneração, Oliveira (2002) ressalta que a empresa deve assegurar que os salários pagos satisfaçam aos padrões mínimos, cobrindo as necessidades básicas e gerando alguma renda extra. Incluem-se, neste padrão responsável que a empresa assegure, regularidade na remuneração, que esta seja efetuada de forma clara, em conformidade com a legislação, em espécie ou em cheque, de acordo com o que for conveniente aos funcionários, evitando gastos financeiros e de tempo para o recebimento da renda. A Cagece atende a estes quesitos e é reconhecida, por isso, por seus funcionários.

O 24, *O clima amistoso no trabalho, comprovado pela pesquisa de clima, os bons relacionamentos, a interação, a colaboração, a cooperação, a cordialidade e respeito no trabalho, estimulados pela empresa*, gerou comprometimento afetivo. De acordo com os autores Harman e Hormann (1990), Carlson (1987), Fitz-Enz (1997), Bateson e Hoffman (2001), Mintzberg (2001), as organizações devem proporcionar ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, busquem a execução de serviços gratificantes, proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, liberarem as pessoas de um controle rigoroso, dêem liberdade a elas para assumirem responsabilidades por suas idéias,

decisões e ações, ou seja, a partir de um clima amistoso no trabalho, proporcionado em parte pela empresa e colegas de trabalho, há tendência ao comprometimento afetivo.

Houve empate nas médias do comprometimento afetivo entre 17, *A ginástica laboral que previne lesões como LER/DORT*, e o 20, *O calendário de lazer e cultura, comemorações e confraternizações (festas dos pais, mães, crianças, natal, gincanas, campeonatos, música, teatro etc.) oferecidos pela empresa*, o primeiro teve uma variância menor, talvez podendo-se atribuir esse fenômeno da dificuldade da segunda ação ser implementada fora da sede, devido a deslocamento e tempo, como foi citado nas observações dos respondentes que por muitas vezes podem ficar à margem destas ações.

O item 17, citado acima, obteve maior desvio entre todos os itens afetivos, 46,45, muitos funcionários afirmaram que acham interessante a ação, mas já frequentavam academia, por isso não querem fazer, sabem da importância mas são resistentes a participarem.

Houve empate também em relação ao 19, *O plano de saúde, ambulatório médico-odontológico e o serviço de assistência social ou psicológica oferecidos pela empresa*, e o 25, *As instalações e tecnologias em conformidade com a legislação de segurança no trabalho (saídas de emergência, combate a incêndios, proteção em equipamentos: coletiva e individual, plano de emergência, sinalização)*, mas com variância menor no 20.

O item 22, *Oferta na própria empresa ou ajuda financeira (bolsas de estudos, reembolso de despesas) ou financiamentos de ensino supletivo, fundamental, médio, superior e/ou pós-graduação*, teve um alto desvio, segundo os respondentes, “elas não chegam a todo mundo”, só tem acesso quem está próximo à gerência, mesmo assim, gerou comprometimento afetivo, porém sem plenitude na reação dos funcionários.

O 26, *Ambiente ergonômico da empresa (iluminação, ruído, temperatura, arranjo físico, máquinas, equipamentos e ferramentas adequadas ao trabalho) com vistas à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho como DORT e LER*, classificou-se em nono na ação de comprometimento afetivo gerada, no caso do comprometimento instrumental, desce 2,86. Essa é uma de grande importância, a responsabilidade da empresa, neste processo de implementação de um ambiente seguro, parte da consciência sobre quaisquer perigos, devendo tomar medidas preventivas em relação a riscos, assegurar que todos os funcionários recebam treinamento regular sobre saúde e segurança e realizar simulações de incêndio (no horário de trabalho), oferecer gratuitamente os EPI (equipamentos de proteção individual) que são de uso obrigatório, estabelecer critérios para detectar, evitar ou reagir a ameaças à saúde, fornecer banheiros limpos, acesso à água potável, acesso a instalações higiênicas para

armazenar alimentos e, quando fornecer alojamentos, que estejam limpos e seguros. (OLIVEIRA, 2002).

O 28, *O comportamento da empresa quando as demissões são inevitáveis é ético, obedecendo critérios, assegurando os benefícios devidos, e auxiliando na recolocação dos empregados demitido*, não foi muito percebido pelos funcionários, até por conta da já citada natureza da empresa, de economia mista, tendo como maior acionista o Estado, muitos funcionários colocaram-se como estáveis ou membros efetivos da empresa, porém alguns citaram o processo de Plano de Demissão Voluntária - PDV, que apesar de não ser recente marcou com muitos pontos negativos. Quanto ao comprometimento instrumental, como parâmetro comparativo foram utilizadas outras empresas públicas ou de economia mista, percebem que elas teriam o mesmo comportamento que a Cagece.

Sarsur e Cruz (2001), baseados em Caldas (2000a), apresentam os efeitos dos enxugamentos na organização e como estes efeitos afetam o ambiente de trabalho. Segundo eles, pioram o clima e a eficiência interna, trazem conflitos devido a confrontos com o sindicato e com a imagem externa da organização. No funcionário, há efeitos emocionais e psicológicos (angústia, ansiedade, frustração, baixa na auto-estima), podendo causar doenças, divórcios e, provavelmente, a queda no padrão de renda. Como alternativas para minimizar esses efeitos, os autores mostram alternativas que a organização poderá adotar como fatores moderadores de corte de pessoal, os benefícios extras como manutenção de plano de saúde, apoio na recolocação no mercado, dentre outros, para os empregados demitidos. Entende-se que estas alternativas podem ser classificadas como comportamentos positivos, ou seja, a empresa, além de critérios justos e livres de discriminação pode adotar como forma de atuação responsável diante de seu público interno.

O item 21, *Os incentivos oferecidos para a elevação da escolaridade (como liberar o funcionário mais cedo ou ter salas de estudo, ou acesso a internet na própria empresa para consultas a sites educativos, possibilitando formação continuada)*, foi um pouco inferior ao O item 22, *Oferta na própria empresa ou ajuda financeira (bolsas de estudos, reembolso de despesas) ou financiamentos de ensino supletivo, fundamental, médio, superior e/ou pós-graduação*, porém o 21 foi o único item no trabalho decente que obteve média maior no comprometimento normativo 3,44 que no afetivo 3,39, com coeficiente de variação também menor no normativo, neste caso a família teve grande relevância. Segundo os respondentes, a família influencia para que o funcionário continue estudando para conseguir promoções na empresa.

Wiener (1982) afirma que o comprometimento normativo tem forte ligação como as pressões internalizadas para agir em um caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais, no caso específico da Cagece a família esta exercendo esse papel.

O 23, *Os programas regulares de capacitação que possibilitam a mudança, como rodízio de atividades, o desenvolvimento no cargo ou a promoção na carreira*, poderia ter sido mais perceptível na reação dos funcionários, pois e a carreira, o desenvolvimento profissional a empregabilidade tem uma forte ligação com a gestão de recursos humanos. O indicador trabalho decente engloba várias ferramentas da política de recursos humanos da empresa. Em ambos os casos, investe-se em capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos. Knaben (2005) apresenta as oito categorias de âncoras de carreira, identificadas por Schein (1993): competência técnica e funcional, competência administrativa geral, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empresarial, dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida. Essas âncoras levam a uma combinação de competências, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual, com isso, a empresa poderia atuar de forma mais efetiva em relação aos funcionários e ter, como retorno, mais comprometimento afetivo.

O item 18, *O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno, salas de jogos, biblioteca, videoteca, etc.*, obteve menor média no comprometimento afetivo, apenas 2,97, com o maior desvio no coeficiente, 46,57. No caso da sede da Cagece, há uma ampla área livre, mas com apenas uma mesa de sinuca que, segundo argumento dos respondentes, principalmente das mulheres, não atende a todos. No interior, a realidade ainda é mais especial, não há refeitório, não há nenhum local para troca de turno ou intervalos, com isso, percebe-se que esta ação não gera grande atuação afetiva por não ser identificada pelos funcionários.

O indicador trabalho decente recebeu apenas coeficiente de variação como péssimo, superior a 40, no item 18, *O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno, salas de jogos, biblioteca, videoteca, etc.* Como já citado, este item recebeu diversas críticas dos funcionários da Cagece, mesmo com o amplo espaço da empresa no ambiente fora do local de trabalho, recebeu ainda críticas sobre o ambiente no interior, onde os funcionários colocam sempre o comentário que este benefício não é ofertado no interior, principalmente, devido à ausência de um refeitório nestes locais. Os demais itens ficaram distribuídos entre coeficiente regular e coeficiente de variação elevado, entre 30 a 40.

O coeficiente de variação no indicador trabalho decente para o comprometimento afetivo e normativo ficou bastante equilibrado entre coeficiente regular e o coeficiente elevado, cada grupo ficou entre seis e oito itens para cada comprometimento. Com variação péssima, acima de 40, cada comprometimento, afetivo e normativo. Apenas um item em cada recebeu esta classificação, que foi o item 18, para o comprometimento afetivo e o item 17 para o comprometimento normativo. Variação que consolida a análise das baixas médias recebidas por cada um deles.

No caso do comprometimento instrumental, a situação é um pouco diferente onde grande parte do coeficiente está classificado em elevado e cinco deles como péssimo, com isso, entende-se que o comprometimento instrumental não é gerado nesta categoria.

Para finalizar a análise, ressalta-se que o grupo trabalho decente obteve em três itens as maiores pontuações, sendo que as “condições de trabalho adequadas com jornadas de trabalho equilibradas” consistiu na mais importante para os funcionários.

5.1.4 Análise dos componentes principais de responsabilidade social interna geradores de comprometimento na Cagece

As Tabelas 6, 7 e 9, apresentados a seguir, analisam os componentes principais que geram comprometimento afetivo, normativo e instrumental, ou seja, apresenta de forma condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes que influenciaram nos modelos de comprometimento. A análise dos componentes principais foi feita através da análise fatorial, que é uma técnica de interdependência nas quais todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma é relacionada com todas as outras.

Tabela 5 – Cagece – Pontuação dos componentes para o comprometimento afetivo. Novembro/Dezembro 2006

Variável	Componentes							Comunalidade
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
Jornadas de trabalho equilibradas	0,85							0,79
Abertura a sugestões e críticas	0,73							0,75
Preservação dos direitos trabalhistas	0,72							0,72
Participação dos funcionários no planejamento	0,72							0,61
Reuniões com sindicatos	0,69							0,64
Benefícios (plano de saúde, transporte, etc)	0,66							0,61
Ambiente ergonômico	0,63							0,67
Incentivo a elevação da escolaridade		0,74						0,69
Ajuda financeira (supletivos e pós-graduação)		0,68						0,66
Programas de capacitação		0,61						0,76
Espaço para descanso		0,58						0,59
Programa que prevê vagas deficientes físicos			0,78					0,73
Prêmios por programas de apoio à criança			0,76					0,69
Apoio as comunidades (escolas, creches, etc)			0,63					0,73
Percentual de mulheres em cargos de chefia				0,79				0,82
Valorização dos indivíduos acima de 45 anos				0,79				0,76
Percentual de negros em cargos de chefia				0,63				0,82
Jornadas de trabalhos equilibradas					0,85			0,81
Ambiente ergonômico					0,63			0,77
Plano de saúde, ambulatórios, etc					0,56			0,76
Ginástica laboral						0,63		0,71
Confraternizações (pais, mães, natal)							0,72	0,78
Variância explicada acumulada	38,0	45,3	51,4	56,7	61,0	65,0	68,5	

Fonte : Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,882. Teste de Esfericidade de Bartlett's significativo.

A Tabela 5 mostra, em sete grupos, os componentes mais representativos para a categoria comprometimento afetivo de acordo com as correlações entre algumas variáveis, com variação de 0 a 1.

O primeiro conjunto de componentes, F1 o indicador diálogo e participação, capturou uma atenção expressiva, havendo quatro componentes: abertura a sugestões e críticas, preservação dos direitos trabalhistas, participação dos funcionários no planejamento e reuniões com sindicatos. Observa-se que a dimensão interna, em seu prisma de valorização da participação do funcionário, traz resultados para o comprometimento afetivo. Dentre as características apresentadas por Melo Neto e Froes (1999) para a dimensão interna da

responsabilidade social, o processo de comunicação e a transparência na gestão são bases do processo de cidadania corporativo. Levando, com isso, a resultados importantes no comprometimento afetivo do funcionário.

O indicador trabalho decente também compôs o grupo F 1, com os seguintes itens: jornadas de trabalho equilibradas, benefícios (plano de saúde, transporte, etc) e ambiente ergonômico, jornadas de trabalho equilibradas foi o item mais valorizado. Interpreta-se que a abertura da empresa à valorização do espaço para a vida pessoal é uma ação muito valorizada pelo funcionário, levando-o a refletir sobre seu empenho no trabalho. Segundo Felix (2003), a empresa deve procurar um maior e melhor equilíbrio entre trabalho, família e lazer, sendo esta uma das iniciativas que deve atuar para classificar-se como responsável.

O indicador respeito ao indivíduo foi contemplado em F3 e F4, com seis componentes ao todo (programa que prevê vagas deficientes físicos, prêmios por programas de apoio à criança, apoio as comunidades (escolas, creches, etc), percentual de mulheres em cargos de chefia, valorização dos indivíduos acima de 45 anos, percentual de negros em cargos de chefia). Visualiza-se que foi um indicador social representativo, porém fixando-se em uma categoria mediana, não tão expressiva quanto o indicador trabalho decente, nem com as maiores pontuações do diálogo e participação. Pode-se atribuir tal classificação a necessidade de uma maior atuação da empresa nesta área.

De um modo geral, o comprometimento afetivo foi composto principalmente por componentes do indicador social trabalho decente, em que dos 22 itens que foram representativos para o funcionário, 12 são de ações desenvolvidas a partir deste grupo. Como também, dos sete grupos, cinco tiveram componentes deste indicador social, ou foram compostos apenas deste indicador. Os grupos F2 e F5, são ações que priorizam, segundo Melo Neto e Fróes (2001) programas o bem estar do funcionário como: programas de remuneração, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte etc.

Tabela 6 – Cagece – Pontuação dos componentes para o comprometimento normativo. Novembro/Dezembro 2006

Variável	Componentes (Fator 1 a 7)							Comunalidade
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
Ambiente ergonômico	0,83							0,82
Participação dos funcionários no planejamento	0,76							0,69
Preservação dos direitos trabalhistas	0,72							0,67
Abertura a sugestões e críticas	0,71							0,65
Participação nos resultados	0,69							0,59
Jornadas de trabalho equilibradas	0,69							0,74
Comunicação nas decisões	0,56							0,68
Programas de capacitação (desenvolv. no cargo)		0,71						0,58
Ajuda financeira para supletivos e pós-graduação		0,70						0,77
Incentivo à elevação da escolaridade		0,60						0,56
Confraternização (pais, mães, natal)		0,59						0,66
Percentual de mulheres em cargos de chefia			0,85					0,80
Valorização dos indivíduos acima de 45 anos			0,72					0,70
Percentual de negros em cargos de chefia			0,69					0,80
Prêmios por programas de apoio à criança				0,79				0,73
Apoio às comunidades				0,55				0,69
Políticas de saúde e segurança do trabalho					0,66			0,68
Ginástica laboral					0,65			0,69
Espaço para descanso					0,65			0,74
Ambiente ergonômico						0,83		0,82
Jornadas equilibradas de trabalho						0,69		0,76
Benefícios (plano de saúde, transportes etc.)							0,72	0,71
Variância explicada acumulada	32,9	42,0	48,8	54,4	58,9	62,8	66,4	

Fonte : Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,826. Teste de Esfericidade de Bartlett's significativo.

No comprometimento normativo, ocorreu o mesmo fenômeno que ocorreu no comprometimento afetivo, 12 das ações geradoras de comprometimento foram componentes do indicador trabalho decente, como também na classificação mediana dos componentes do indicador respeito ao indivíduo que permaneceram em posição mediana, nos grupos 3 e 4. Porém, houve algumas variações, o ambiente ergonômico, item de pontuação efetiva no primeiro grupo foi gerador de comprometimento normativo.

Tabela 7 – Cagece – Pontuação dos componentes para o comprometimento instrumental. Novembro/Dezembro 2006

Variável	Componentes (Fator 1 a 5)					Comunalidade
	F1	F2	F3	F4	F5	
Valorização dos indivíduos acima de 45 anos	0,77					0,72
Apoio à comunidade	0,76					0,77
Percentual de mulheres em cargos de chefia	0,75					0,76
Prêmios por programas de apoio a crianças	0,74					0,76
Ambiente ergonômico	0,72					0,70
Programa que prevê vagas aos deficientes físicos	0,70					0,72
Contratação livre de discriminação	0,69					0,70
Percentual de negros em cargos de chefia	0,68					0,65
Incentivo à elevação da escolaridade		0,69				0,63
Ajuda financeira para supletivos e pós-graduação		0,68				0,66
Programa de capacitação (desenv. no cargo)		0,67				0,64
Instalações em conformidade com a legislação		0,66				0,61
Espaço para descanso (durante a troca de turno)		0,60				0,47
Confraternização (país, mães, natal)		0,59				0,64
Reuniões com sindicatos			0,78			0,70
Participação nos resultados			0,76			0,70
Participação dos funcionários no planejamento			0,74			0,73
Comunicação das decisões			0,67			0,68
Abertura a sugestões e críticas			0,62			0,64
Preservação dos direitos trabalhistas			0,59			0,69
Benefícios (plano de saúde, transporte, etc)				0,82		0,77
Plano de saúde, ambulatórios				0,69		0,66
Remuneração justa				0,69		0,73
Ginástica laboral					0,79	0,79
Variância explicada acumulada	45,6	53,5	59,3	64,2	68,0	

Fonte : Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,898. Teste de Esfericidade de Bartlett's significativo.

Para o comprometimento instrumental, mais componentes se apresentaram, como valorização dos indivíduos acima de 45 anos, contratação livre de discriminação, remuneração justa, os componentes do indicador diálogo e participação passaram aos grupos F3 e F4. Os componentes do indicador social trabalho decente permanecem com 12 componentes, porém agora de 24 itens.

Esta classificação mais expressiva da ação “valorização dos indivíduos acima de 45 anos” é prevista na teoria, a abordagem instrumental é vista como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização, reflete uma forma de apego psicológico em

que o indivíduo se sente vinculado muito mais pelos custos associados ao seu desligamento; a sua saída implicaria perdas econômicas significativas (COLOSSI, 2004). Ou seja, o indivíduo tem plena consciência de que seu interesse em deixar a organização é suprimido por já estar a muito tempo nela, de que o mercado está muito competitivo e de que, se a deixa correrá o risco de não encontrar outra colocação equivalente em termos de benefícios.

O indicador social diálogo e participação (reuniões com sindicatos, participação nos resultados, participação dos funcionários no planejamento, comunicação das decisões, abertura e sugestões e críticas, preservação dos direitos trabalhistas) passou ao grupo F3, mostrando, com isso, que diferentes ações geram tipos diferentes de comprometimento. Enquanto este mesmo grupo de ações no comprometimento afetivo e normativo manteve-se no primeiro grupo F1, neste perdeu um pouco de sua representatividade classificando-se no grupo F3, em uma posição mediana.

Já o grupo respeito ao indivíduo (apoio a comunidade, percentual de mulheres em cargos de chefia, prêmios por programas de apoio a crianças, programa que prevê vagas aos deficientes físicos, contratação livre de discriminação, percentual de negros em cargos de chefia) que no comprometimento afetivo e normativo manteve-se em posição mediana grupos F 4 e F5, no comprometimento instrumental consolidou-se como variável importante, ficando classificado no grupo F1).

5.2 Comprometimento Organizacional Gerado a Partir das Práticas de Responsabilidade Social Interna na Empresa Guanabara

Seguindo com a análise, inicia-se a apresentação da empresa Guanabara, partindo de um breve histórico, percorrendo pelas médias aritméticas obtidas pelos componentes de comprometimento afetivo normativo e instrumental e por fim analisando os componentes principais geradores de comprometimento.

5.2.1 Conhecendo a Guanabara

Em 1º de agosto de 1992 foi fundada a Expresso Guanabara, empresa pertencente ao grupo Jacob Barata. Atuando nas regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste, e interligando as principais capitais e cidades destas regiões no transportes por ônibus. A empresa tem como lema: “Guanabara conforto indo e voltando.” A busca constante da excelência técnica, e o elevado grau de comprometimento com a satisfação de seus funcionários e com a qualidade

dos serviços oferecidos a seus usuários, fazem da Expresso Guanabara líder em seu setor e uma das 10 maiores empresas do Brasil e a maior do Norte/Nordeste.

De acordo com palavras do diretor executivo da Expresso Guanabara, exposta no sítio de internet empresa tem como filosofia a responsabilidade social, onde em palavra de seu Diretor pode facilmente ser identificada. “Investir na cultura e na arte brasileira é uma das formas de retribuir à sociedade parte do que a empresa conquistou.”

A política de crescimento social da empresa prevê incentivos às atividades culturais, qualificação artística e ao esporte. Para tanto, foram investidos mais de R\$ 300 mil para promoção no estado de Ceará de circulação de produção cultural, formação de público e qualificação artística, além de projetos de arte para resgate da cidadania.

A Guanabara conquistou vários prêmios, entre eles o Prêmio Economizar, o Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Combustível e em destaque o Prêmio Delmiro Gouveia Desempenho Social, desde a primeira edição do mesmo, em 2001.

Hoje com mais de 14 anos no mercado, conta com uma frota de 340 ônibus, e com uma equipe de 1.589 funcionários, onde, em novembro e dezembro de 2006, apenas no Ceará contava com 675 funcionários. Sobre a estrutura organizacional da empresa, percebe-se que é um modelo bastante reduzido, com poucos níveis hierárquico, não adotando nem um modelo formal de organograma.

De acordo com dados fornecidos pela empresa, a políticas de RH é responsabilidade do setor de desenvolvimento humano, estão relacionadas principalmente a recrutamento & seleção e treinamento, contando com uma equipe de três psicólogas na matriz de Fortaleza e uma em Teresina. Na área de recrutamento & seleção as ações desenvolvidas em 2006 foram: seleções para motorista, vendedores, funções da manutenção e administração. Sendo selecionados um total de 290 funcionários até o final do ano.

Há, por parte da Empresa, uma grande preocupação com o programa de desenvolvimento dos colaboradores, seja com incentivo ao estudo ou participação em cursos externos, como a participação no programa de treinamentos internos da Empresa. Na área de treinamentos todas as áreas da empresa são atendidas, tendo como maior número para os seguintes profissionais: motoristas, vendas, administração, manutenção e gerencia. Passando por treinamento em 2006 cerca de 95% dos funcionários, com carga-horária que varia de acordo com a área, estando porém um registro médio de 8 horas-aula por empregado-treinado. A empresa conta hoje, período posterior a pesquisa, com do total de Funcionários que são atual de 1.810 funcionários ao todo.

Em relação aos processos de seleção e de treinamento há ainda outras especificidades, entre elas estão a natureza dos cargos de motoristas e profissionais de manutenção, que precisam ter mobilidade e experiência, tornando o processo mais complexo. Há a possibilidade de aceitar profissionais não qualificados para receber treinamento, porém apenas quando há perspectiva que vale a pena investir no candidato.

Ainda em relação ao processo de seleção há uma característica importante de ressaltar, as seleções são sazonais, tomando-se como exemplo as seleções para motoristas que costumam acontecer nos meses maio, junho, outubro e novembro. Seleções para as demais funções acontecem quando há necessidade de substituição ou aumento de quadro.

Outra preocupação da empresa é a contratação de portadores de necessidades especiais porém encontra dificuldades, dentre elas é a falta de qualificação dos candidatos, segundo a gerente de recursos humanos da empresa, Érika Markan. A empresa tem hoje apenas nove empregados portadores de deficiência. Pela lei, esse número teria de ser, no mínimo, de 84. outro ponto sobre os portadores de necessidades é que a rotatividade entre eles é alta e poucos se profissionalizam.

Em relação a outras áreas da empresa de grande atuação estratégica está a área de marketing, recentemente a Expresso Guanabara adotou novo projeto de identidade visual de autoria do escritório Carlos Ferro de Design, um dos mais antigos e tradicionais do País, e utiliza concepção minimalista: os desenhos são mais leves, sem a utilização excessiva de cores e formas. O processo criativo incluiu pesquisa sobre o significado original da palavra Guanabara (“seio do mar”, em tupi), com derivação para sinuosidade, volta, curvatura, curva do mar.

Por se tratar de empresa consagrada e consolidada no mercado, optou-se pela renovação sem mudanças ou cortes aleatórios, buscando-se reforçar o que já existia sem romper as raízes ou ferir tradições. Outra campanha que mostra a identidade da empresa em inovação e criatividade foi a campanha de guerrilha, criada pela agência Verve Comunicação que aproveitando a crise no tráfego aéreo no Brasil criou uma campanha específica.

Sobre a atuação da empresa, segue abaixo o Quadro 6, nele percebe-se a grande amplitude da empresa, e sua crescente expansão, onde nos anos de 1999 e 2000 ocupava a 24^a e 23^a posição respectivamente, chegando no ano de 2000 a 4^a. posição no serviço rodoviário no País, estando hoje entre as dez maiores empresas de transporte rodoviário do País e a maior do Norte e Nordeste.

A empresa atua ainda em outras atividades como a administração de terminais rodoviários, tendo a concessão de três terminais intermunicipais, sendo dois em Fortaleza e um em Sobral.

Quadro 6 – Área de Atuação da Guanabara

LINHAS / PONTOS DE VENDA		
ORIGEM	DESTINO	JRAÇÃO ESTIMADA
FORTALEZA	SOBRAL	4:30 HORAS
FORTALEZA	ARACAJU	22 HORAS
FORTALEZA	BELÉM	28 HORAS
FORTALEZA	RECIFE	12 HORAS
FORTALEZA	TERESINA	10 HORAS
FORTALEZA	SÃO LUIS	20 HORAS
FORTALEZA	SOUSA	9 HORAS
FORTALEZA	CAMPINA GRANDE	12 HORAS
FORTALEZA	ARACATI	3 HORAS
FORTALEZA	IMPERATRIZ	24 HORAS
FORTALEZA	CARUARU	14 HORAS
FORTALEZA	ITAIÇABA	3 HORAS
FORTALEZA	JUAZEIRO DO NORTE	11 HORAS
FORTALEZA	CRATO	11 HORAS
FORTALEZA	PORTEIRAS	12 HORAS
FORTALEZA	SERRA TALHADA	15 HORAS
FORTALEZA	ARARIPE	15 HORAS
FORTALEZA	IGUATU	7 HORAS
FORTALEZA	BRASILIA	40 HORAS
FORTALEZA	GOIANIA	43 HORAS
FORTALEZA	CATARIANA	8 HORAS
FORTALEZA	UBAJARA	6:30 HORAS
SOBRAL	BRASILIA	40 HORAS
SOBRAL	GOIÂNIA	43 HORAS
SOBRAL	SÃO BENEDITO	2:30 HORAS
JUAZEIRO DO NORTE	IGUATU	2:30 HORAS
CAMOCIM	PARNAIBA	3 HORAS
TERESINA	LUIS CORREIA	6 HORAS
TERESINA	COCAL	5 HORAS
TERESINA	PARNAIBA	5 HORAS
TERESINA	JUAZEIRO DO NORTE	9 HORAS
TERESINA	IMPERATRIZ	13 HORAS
TERESINA	SÃO LUIS	6 HORAS
TERESINA	CODÓ	4 HORAS
PARNAIBA	COCAL	2 HORAS
SÃO LUIS	PARNAIBA	8 HORAS
IMPERATRIZ	JOÃO PESSOA	36 HORAS
BELÉM	TERESINA	18 HORAS
BELÉM	JOAO PESSOA	40 HORAS
MOSSORÓ	RECIFE	8 HORAS
RECIFE	IMPERATRIZ	33 HORAS
RECIFE	MARABÁ	39 HORAS
PATOS	RECIFE	6 HORAS
JOÃO PESSOA	CRATO	11 HORAS
JOÃO PESSOA	CAJAZEIRAS	8 HORAS
JOÃO PESSOA	UIRAUNA	8 HORAS
JOÃO PESSOA	CONCEIÇÃO	8 HORAS
JOÃO PESSOA	C. DO ROCHA	9 HORAS
JOÃO PESSOA	B. SANTA FÉ	10 HORAS
JOÃO PESSOA	SOUSA	7 HORAS
JOÃO PESSOA	PATOS	5 HORAS
JOÃO PESSOA	COREMAS	7 HORAS
JOÃO PESSOA	B. FREIRAS	8 HORAS
CAMPINA GRANDE	PATOS	3 HORAS
COCAL	VIÇOSA	1 HORA

Fonte: Dados da empresa

Sobre o perfil dos entrevistados, será visto o Quadro 10, a seguir.

Tabela 8 – Perfil dos funcionários entrevistados na Guanabara. Nov/Dezembro 2006

Sexo	%	Estado civil	%	Idade	%
Feminino	64,5	Solteiro	35,4	18 a 25 anos	26,5
Masculino	35,3	Relação estável	8,2	26 a 30 anos	29,1
				31 a 40 anos	21,8
				41 a 45 anos	13,6
				46 a 50 anos	4,5
				Acima de 51 anos	4,5
Escolaridade	%	Tempo na empresa	%	Tempo no cargo	%
Analfabeto	0,9	Até 1 ano	25,5	Até 1 ano	36,4
1º grau	19,1	De 1 a 3 anos	30,9	De 1 a 3 anos	31,8
2º grau	46,5	De 3 a 5 anos	14,5	De 3 a 5 anos	10
Superior	32,6	De 5 a 10 anos	18,2	De 5 a 10 anos	14,5
Pós-Graduação	0,9	Acima de 10 anos	10,9	Acima de 10 anos	7,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos entrevistados da empresa Guanabara, houve um maior público feminino 64,5%, como também um estado civil de pessoas casadas elevado 56,4%, muito próximo do estado civil da empresa Cagece, que foi de 56,37%. Porém, na empresa Guanabara, o público foi representativamente mais jovem, os entrevistados de até 30 anos perfazem um total de mais de 50%. Com estes dados, firma-se o já citado perfil de Costa e Bastos (2005), pois os funcionários mais jovens tendem a ser menos comprometidos e as mulheres casadas tendem a ser mais comprometidas, percebendo-se, assim, uma explicação para os altos níveis de variância da pesquisa na empresa, que, além da variação por conta dos quatro sedes visitadas da empresa para a pesquisa em duas cidades Fortaleza e Sobral, houve também uma variação em relação ao perfil de entrevistados.

Sobre o nível de escolaridade, observa-se que mais de 65% têm nível de até 2º grau, a empresa possui ainda funcionários analfabetos, fator influenciador do comprometimento Costa e Bastos (2005). Há ainda o tempo na empresa e tempo no cargo, que visualiza-se um período de tempo pequeno, mais de 50% em ambos, têm até 3 anos na empresa, característica que indica que a empresa apesar de estar a bastante tempo no mercado, não tem construído, com os funcionários, vínculos que o tempo proporciona para geração do comprometimento.

5.2.2 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI diálogo e participação sobre o comprometimento organizacional na Guanabara

A partir do quadro abaixo interpreta-se a influência do comprometimento organizacional a partir das práticas de responsabilidade social interna, no indicador diálogo e participação na empresa Guanabara.

Tabela 9 – Pontuação (média aritmética e coeficiente de variação) dos funcionários da Guanabara atribuídas ao diálogo de participação. Novembro/Dezembro de 2006

Diálogo e Participação - Guanabara	Afetivo		Normativo		Instrumental	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV
1) Reuniões com sindicatos em relação à salários, benefícios, etc.	2,16	64,01	2,34	59,77	2,42	56,96
2) A participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos.	3,36	37,93	2,81	48,58	2,80	52,28
3) Participação do funcionário em contribuir com sugestões e críticas para a melhoria do desempenho da empresa e a solução de problemas.	3,28	38,97	3,05	41,56	2,85	45,23
4) A comunicação das decisões da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mails, intranet.	3,47	35,04	3,21	43,07	3,16	45,42
5) A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.	3,82	31,96	3,56	36,76	3,45	40,23

Fonte: Dados da pesquisa.

Iniciando a análise da empresa Guanabara, observou-se que o item 5, *A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras*, recebeu melhor média entre todas as questões levantadas do indicador diálogo e participação, para os três componentes de comprometimento, afetivo, normativo e instrumental. Em observações feitas pelos funcionários, esta ação foi muito reconhecida, pois eles conseguem identifica-la facilmente.

No caso da empresa Cagece, houve também boa média, inclusive superior à obtida pela Guanabara, a preservação dos direitos trabalhistas consolida-se assim como uma ação importante, formadora de comprometimento no trabalho. É importante enfatizar que, embora a teoria oriente que o tipo de comprometimento obtido com essa ação seria o comprometimento instrumental, os funcionários citam-na como geradora de comprometimento principalmente de afetivo.

Na revisão teórica, como visto anteriormente, Fonseca (2000) ressalta que a percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas interferem na decisão em permanecer devido aos benefícios recebidos e os incentivos externos, como salários, status, autonomia, ou seja, aplicar-se-ia esta interpretação a preservação dos direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, liberdade de expressão como sendo comprometimento instrumental, o receio de sair da empresa e perder esse benefício, porém, foi gerado com essa ação comprometimento afetivo.

Quando se faz uma releitura da face interna da RS, o Instituto Ethos afirma: “A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar o direito dos trabalhadores na legislação consolidada trabalhista e nos padrões OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho...”. Neste caso, há duas possibilidades para a ação ter sido classificada pelos funcionários como geradora de comprometimento afetivo, primeiro, as empresas em estudo seguem o que o Instituto Ethos preconiza, onde esta ação seria a mais positiva e favorável para as empresas e segundo, as empresas que estão no ambiente corporativo estão muito aquém do nível mínimo de RSI, porém para ser este o principal fator de comprometimento, modelo listado por eles deveria ser o comprometimento instrumental. Assim, entende-se que a geração do comprometimento afetivo para a ação preservação dos direitos trabalhistas, liberdade de expressão, privacidade e normas e rotinas claras ultrapassa os padrões mínimos de respeito as normas trabalhistas, gerando com isso o melhor modelo de comprometimento.

Houve também comprometimento afetivo nos itens 4, *A comunicação das decisões da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mails, intranet*, mesma classificação da empresa Cagece, ou seja, na Guanabara os funcionários identificam e conseguem dar exemplos, como os murais estatísticos, campanhas de marketing. Mesma percepção também para o item 2, *A participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos*. Porém, na Guanabara o coeficiente de variação foi superior, ficando em variação elevada, os funcionários argumentam que muitas ações estão disponíveis apenas para o núcleo da garagem, sede em Fortaleza.

Estes dois itens trazem o canal de comunicação da empresa com o funcionário, o diálogo aberto, a importância deste modelo de gestão mostra trazer resultados para a empresa. Para Valladares, Leal Filho e Roman (2005), os benefícios advindos desta prática, são, maior

produtividade, autonomia do funcionário, auto-estima, redução dos custos, qualidade efetiva, inovação, redução do absenteísmo e redução da rotatividade de pessoal.

A partir dos benefícios apresentados pelos autores, pode-se justificar o tipo de comprometimento atribuído a ação, pois o comprometimento afetivo, em sua essência, promove no funcionário, as reações positivas como maior produtividade, envolvimento na tarefa. (BASTOS; BANDRÃO; PINHO, 1997); (MOWDAY et al., 1979 apud OLIVEIRA; SILVA, 2005), (GUIMARÃES E BORGES, MARQUES; ADORNO, 2005).

A ação 1, *Reuniões com sindicatos em relação à salários, benefícios, etc.*, obteve menor média, sendo menor no afetivo 2,16 que no instrumental 2,42. Na Cagece, esta ação também foi classificada com menor importância, mesma repercussão nas duas empresas. Com isso, observa-se o real enfraquecimento dos sindicatos, embora na Guanabara, o comprometimento instrumental seja superior entre todas as médias, ou seja, os funcionários entendem que em outras empresas podem não encontrar nem este modelo mínimo de sindicato. O comprometimento normativo também obteve média superior ao afetivo, há uma pressão em permanecer na empresa pelos benefícios recebidos a partir da ação dos sindicatos. Pode-se atribuir tal resultado à natureza da empresa, privada com objetivo de lucro, os funcionários entendem que não há obrigação da empresa em receber o sindicato, É importante ressaltar que os funcionários não identificam, ou não valorizam os sindicatos, argumentando que ele não exerce muita influência, o que explica, talvez, a variação elevadíssima, ultrapassando 50%, chegando a 64,01% no comprometimento afetivo.

Sobre o coeficiente de variância a Guanabara, houve níveis muito elevados, em nenhuma ação obteve pequenos ou baixos níveis de variância, todos ficaram com variação elevada, entre 30 e 40%. Atribui-se esta variância ao fato de muitas ações serem implementadas apenas no núcleo sede da empresa, a garagem.

Para finalizar o indicador diálogo e participação, não há em nenhuma das empresas um controle efetivo sobre o comportamento de empresas terceirizadas diante de seus funcionários, algo importante na responsabilidade social. Na empresa Guanabara também não há participação nos resultados. Observa-se que os funcionários valorizariam esta ação, porque sempre faziam referência ao tamanho da empresa, seu faturamento e tamanho da frota. Como sugestão, poderia ser criado um modelo de premiação pelas metas e resultados obtidos, o que geraria resultados positivos, principalmente, de desenvolvido de forma criteriosa, para que não se cometesse alguns equívocos como na Cagece, como citado anteriormente.

5.2.3 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI respeito ao indivíduo sobre o comprometimento organizacional na Guanabara

Tabela 10 – Pontuação (média aritmética e coeficiente de variação) dos funcionários da Guanabara atribuídas ao respeito ao indivíduo. Novembro/Dezembro de 2006

Respeito ao indivíduo - Guanabara	Afetivo		Normativo		Instrumental	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV
6) O programa da empresa de apoio às comunidades carentes, desenvolvido junto a escolas, creches e atividades culturais para crianças e jovens.	3,05	51,49	2,75	53,01	2,66	50,16
7) A contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidades iguais para todos na empresa.	4,17	27,52	3,62	35,32	3,32	40,60
8) A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos.	3,74	33,36	3,56	35,76	3,45	37,74

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas três ações foram identificadas no indicador respeito ao indivíduo na empresa Guanabara, com valorização por parte dos funcionários, principalmente os itens 7, *A contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidades iguais para todos na empresa*, e 8, *A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos*. O primeiro, relativo ao processo de contratação também obteve média alta na empresa Cagece, porém interpreta-se que por motivos diferentes, na Cagece tem como constituição a natureza de economia mista, pública e privada, enquanto, na Guanabara, a empresa é totalmente privada, nesse caso, os funcionários valorizaram de forma expressiva, obtendo média superior a todos os outros itens da pesquisa na empresa, independente da categoria, diálogo e participação, respeito ao indivíduo ou trabalho decente.

Sua política de contratação totalmente imparcial, seguindo a procedimentos claros de recursos humanos, mostra que contribui para os objetivos de eficiência, que, ao ter como desafio equidade, justiça e respeito a privacidade, os resultados obtidos são favoráveis para o bom desempenho da empresa. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Gerando comprometimento afetivo, e, mesmo a empresa sendo privada, não prevalece nenhum tipo de indicação ou apadrinhamento, utilizando-se, para a contratação, aspectos ligados ao desempenho individual e comportamentais.

O segundo item relativo à valorização dos indivíduos com mais de 45 anos obteve média também próxima a quatro para o comprometimento, este quesito foi muito comentado entre os funcionários, confirmando a existência da ação. Para eles, esta é uma atuação correta, que em outras empresa não conseguirão encontrar com facilidade. Foi possível identificar ainda um nível mais baixo de variação, atribui-se esta situação pelos motoristas terem em grande parte mais de 45 anos, dados comprovados em todas as unidades da empresa que foram pesquisadas, garagem (sede) e garagem sobral, rodoviária de Fortaleza, e rodoviária Sobral.

O apoio a comunidades carentes não foi identificado, por isso obteve média tão baixa e variação alta, chegando a superior a 50%, verifica-se que a empresa não tem uma preocupação em divulgar entre os funcionários suas ações, que ocasiona uma melhor imagem do público externo do que de seus próprios funcionários.

A Guanabara teve menos ações de respeito ao indivíduo, não sendo identificadas ações como prêmios ou certificações de empresas do terceiro setor nem programa formal para contratação de deficientes físicos superior ao que a lei define, como também negros ou mulheres em cargos de chefia, ações estas promovidas pela Cagece. Fica como sugestão a ampliação destas ações a fim de obter mais comprometimento afetivo.

5.2.4 Relações entre os impactos das práticas do indicador de RSI trabalho decente sobre o comprometimento organizacional na Guanabara

Tabela 11 – Pontuação (média aritmética e coeficiente de variação) dos funcionários da Guanabara atribuídas ao trabalho decente. Novembro/Dezembro de 2006.

Trabalho decente - Guanabara	Afetivo		Normativo		Instrumental	
	Média	CV	Média	CV	Média	CV
9) Os benefícios oferecidos pela empresa: estacionamento, cesta básica, plano de saúde, ambulatório médico, transporte, convênios c/ farmácias.	3,98	29,65	3,62	36,10	3,42	38,09
10) A remuneração adequada baseada na capacidade de pagamento da empresa, no mercado de trabalho e na qualificação.	3,57	35,46	3,50	30,90	3,28	39,40
11) As políticas de saúde e segurança do trabalho, c/ exames ocupacionais e acompanhamento com auditorias, cursos e palestras, a distribuição de material informativo e o apoio aos eventos de segurança no trabalho.	3,74	33,36	3,56	34,11	3,21	40,51
12) A ginástica laboral que previne lesões como LER/DORT.	2,50	68,48	2,47	64,28	2,30	64,12
13) O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno (salas de leitura e internet).	2,65	60,71	2,53	59,61	2,37	64,05
14) As comemorações e confraternizações (festas dos pais, mães, natal).	2,35	64,16	2,32	59,86	2,20	60,58
15) Os incentivos para a elevação da escolaridade (como liberar o funcionário mais cedo, sala de estudo com acesso a internet).	3,21	49,06	3,16	46,42	3,01	48,17
16) A ajuda financeira para cursos superiores.	2,65	67,01	2,65	62,20	2,46	63,81
17) Os programas de capacitação que visam o desenvolvimento no cargo e a promoção na carreira.	2,80	53,61	2,56	55,04	2,41	54,60
18) O clima amistoso no trabalho, comprovado pela pesquisa de clima, os bons relacionamentos, a colaboração, a cordialidade e respeito no trabalho.	3,72	34,59	3,42	38,50	3,34	39,21
19) As instalações e tecnologias em conformidade com a legislação de segurança no trabalho (saídas de emergência, combate a incêndios, proteção em equipamentos: coletiva e individual, plano de emergência, sinalização).	3,86	26,58	3,55	31,19	3,46	36,83
20) Ambiente ergonômico da empresa (iluminação, ruído, temperatura, equipamentos e ferramentas adequadas) com vistas à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho como DORT e LER.	3,34	37,93	3,17	40,92	2,91	43,32
21) Jornadas de trabalho equilibradas, o ambiente físico seguro e saudável. E mais, autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa.	3,64	36,26	3,52	34,81	3,34	39,63
22) O comportamento ético da empresa diante das demissões, obedecendo critérios, assegurando os benefícios devidos.	4,15	24,42	3,88	28,93	3,89	31,40

Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador trabalho decente teve como item de maior média para o comprometimento afetivo 22, *O comportamento ético da empresa diante das demissões, obedecendo critérios, assegurando os benefícios devidos*. Confirmando que o

comprometimento afetivo é gerado por ações simples que são iniciadas pelo parâmetro legal, como a preservação dos direitos trabalhistas (item do diálogo e participação) ou mesmo um comportamento coerente diante das demissões. Sarsur e Cruz (2001) discorrem sobre os efeitos negativos que ações de demissão podem trazer aos resultados da empresa, assim, uma empresa que adota critérios e levam em conta a dimensão humana da demissão tende a ser reconhecida pelos funcionários como empresa responsável, trazendo com isso melhores resultados para o comprometimento organizacional, que é o caso das duas empresas em estudo.

A ação perante as demissões tiveram notas muito parecidas entre o comprometimento normativo e o instrumental, diferença de apenas 0,01, com níveis baixo de variação. Mas tendo como comprometimento gerado o afetivo, já que obteve média acima de 4, com o menor nível de variância. Na Cagece, o item demissões também foi valorizado, porém os funcionários têm percepções diferentes, visualizam logo a restabilidade, e como já citado só lembram das demissões quando se falam nos Plano de Demissões Voluntárias - PDV pelos quais os funcionários mais antigos passaram.

O item 9, *Os benefícios oferecidos pela empresa: estacionamento, cesta básica, plano de saúde, ambulatório médico, transporte, convênios c/ farmácias* obteve também reconhecimento dos funcionários como ação que gera comprometimento afetivo, reação equivalente ao ocorrido na Cagece. Como afirmam Milkovich e Boudreau (2000), esta ação, apesar de trazer a empresa ônus mais representativos, levam ao funcionário maior interesse pelo trabalho. Dentre os benefícios oferecidos, os funcionários comentaram amplamente a cesta básica, mas esclarecem que esse foi um benefício conquistado pelo sindicato, que a empresa não oferece voluntariamente; dizem ainda que o benefício do transporte é dado apenas aos funcionários que estão em Fortaleza, por conta da legalização do transporte urbano. O plano de saúde também recebeu críticas, pois dizem que os cargos de salário mais baixo não conseguem pagar sua parte que lhe é devida e afirmam que a empresa teria condições financeiras de pagá-lo de forma integral. Mas estes questionamentos são trazidos apenas para esclarecer o nível de variação entre as respostas, já que estas ações da empresa geraram comprometimento afetivo.

Houve também valorização da conformidade da empresa com a legislação de segurança do trabalho. Os itens 19, *As instalações e tecnologias em conformidade com a legislação de segurança no trabalho (saídas de emergência, combate a incêndios, proteção em equipamentos: coletiva e individual, plano de emergência, sinalização)*, e 11, *As políticas de saúde e segurança do trabalho, c/ exames ocupacionais e*

acompanhamento com auditorias, cursos e palestras, a distribuição de material informativo e o apoio aos eventos de segurança no trabalho, foram reconhecidos pelos funcionários como geradores de comprometimento afetivo. Para Oliveira (2002), esta ação da empresa é muito importante para que a mesma seja reconhecida como responsável, porém a complementação deste item seria a jornada de trabalho equilibrada, todavia seu desempenho foi um pouco inferior. No caso específico da Guanabara, os funcionários reclamaram muito, principalmente, os que estão fora da sede da empresa, como os motoristas e os atendentes das agências, por estarem com jornadas estendidas e carga-horária desfavorável, sem o pagamento de horas-extras, havendo portanto de se questionar o modelo de conformidade com a segurança do trabalho, já que esta prevê também padrões de saúde e segurança para jornadas de trabalho (OLIVEIRA, 2002).

O item 10, *A remuneração adequada baseada na capacidade de pagamento da empresa, no mercado de trabalho e na qualificação*, recebeu algumas reclamações, principalmente dos funcionários fora de sede, que explicaram que a nova política de salarial reduziu as comissões. Porém, esse comentário não foi generalizado, pois em outros pensamentos surgiram, onde, diziam reconhecer que a média salários estava acima do mercado, e com o reajuste ficaram na média de outras empresas, contudo essa redução ocasionou rotatividade. Por fim, mais um posicionamento foi apresentado pelos funcionários, os de baixa qualificação acreditam que a empresa paga o que é justo, defende-se que a insatisfação está em cargos de maior complexidade, ou para os que estão a mais tempo no cargo, pois têm a remuneração comprometida com o sustento de suas famílias. Para os funcionários mais jovens, onde a Guanabara foi sua primeira oportunidade de emprego não houve muita reação.

O item 18, *O clima amistoso no trabalho, comprovado pela pesquisa de clima, os bons relacionamentos, a colaboração, a cordialidade e respeito no trabalho*, foi gerador de comprometimento afetivo, mas os funcionários atribuíram esse clima ao cotidiano deles e as pessoas que trabalham na empresa em si, colocando que em outra empresa alguém que saiba conviver também terá um bom ambiente de trabalho. Apesar disso, observa-se que há ações internas da empresa que favorecem a esse clima: colocar sempre o trabalho em uma perspectiva de equipe, não favorecer a competitividade no local de trabalho, manter a integração entre os cargos de liderança etc.

Os programas de capacitação e o de incentivos ao aumento da escolaridade não foram muito identificados pelos funcionários, que atribuem esta ação a posicionamentos pessoais de cada chefe de setor. Os motoristas e os controladores de tráfego dizem querer

continuar estudando, porém suas jornadas de trabalho não favorecem. O item 12, *A ginástica laboral que previne lesões como LER/DOR*, recebeu notas muito baixas, com maior nível de variância, chegando a 64,28, atribuindo-se a serem ofertadas apenas pela sede da empresa na garagem. Sempre os funcionários exclamavam “Ah, essa ação aí, só é para o pessoal da garagem” ou “num tem nada disso aí aqui não”. Houve reclamações entre os atendentes das agências que dizem precisar da ginástica laboral em virtude de desenvolverem atividades repetitivas. Seria importante a empresa estudar a possibilidade de implantação destas ações como um todo. Nesta mesma linha de observação, as confraternizações não receberam médias relevantes, por não ser algo que atinja todos os funcionários.

O item 13, *O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno (salas de leitura e Internet)*, assim como na Cagece, recebeu críticas, os funcionários afirmam não ter local para ficar após as refeições; sobre os alojamentos, informam que nem todos tem acesso. Em locais como Sobral, por exemplo, que possui um alojamento modelo, mecânicos e os funcionários não tem acesso à sinuca, ocasionando um pouco de ciúmes (declarações dos funcionários), prejudicando, assim, o clima de trabalho. É importante visualizar que, em ambas as empresas, o jogo de sinuca foi prática adotada como opção de lazer e de descanso nas mudanças de turno, entretanto, nos dois casos, não conseguem atender as expectativas dos funcionários gerando pouco comprometimento com estas ações. No caso da sede da Guanabara, há ainda uma sala de estudo, mas que também não atende por estar em uma localização um pouco distante do refeitório.

Outras ações como doação de passagens aos funcionários e suas famílias em seus períodos de férias foi apontada como um benefício diferencial em relação a outras empresas, como uma forma de valorizar o funcionário. Alinhando-se ao que preconizam autores como Melo Neto e Fróes (2001), a empresa atende a orientação de responsabilidade para o público interno, pois inclui os funcionários e dependentes com ações voltadas para programas de investimentos no bem-estar de ambos (programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte), incluindo o lazer fora do trabalho. Contudo, deixa a desejar na instrução dos autores para programas e qualificação dos empregados (programas internos de treinamento e capacitação e projetos de financiamento de cursos externos com vistas a sua maior qualificação profissional).

Por fim, é importante entender que a empresa deve desenvolver alguma ação interna para que os funcionários identifiquem as ações de responsabilidade social promovidas por ela, como também ampliá-las a todos os funcionários. Na Cagece, os funcionários têm maior nível de instrução e são mais informados pela empresa quais ações são desenvolvidas, facilitando a

identificação. Na Guanabara, muitas vezes, os funcionários não sabem do que se trata e nem tudo está ao acesso de todos.

5.2.5 Análise dos componentes principais de responsabilidade social interna geradores de comprometimento na Guanabara

As Tabelas 12 e 13, apresentados a seguir, analisam os componentes principais que geram comprometimento afetivo e normativo, ou seja, apresenta de forma condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes que influenciaram nos modelos de comprometimento. A análise dos componentes principais foi feita através da análise fatorial, que é uma técnica de interdependência nas quais todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma é relacionada com todas as outras.

Tabela 12 – Guanabara – Pontuação dos componentes para o comprometimento afetivo. Novembro/Dezembro 2006.

Variável	Componentes (Fator 1 a 7)							Comunalidade
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
Comunicação das decisões	0,85							0,76
Clima amistoso no trabalho	0,77							0,68
Benefícios oferecidos (cestas básicas, convênios)	0,64							0,56
Preservação dos direitos trabalhistas	0,63							0,70
Confraternização (pais, mães, natal)		0,77						0,73
Ginástica laboral		0,76						0,67
Ajuda financeira para cursos superiores		0,75						0,65
Apoio à comunidade (escolas, creches etc)		0,69						0,71
Incentivo à elevação da escolaridade			0,77					0,68
Jornadas de trabalho equilibradas			0,62					0,69
Remuneração justa			0,57					0,59
Políticas de segurança e saúde no trabalho				0,74				0,56
Ambiente ergonômico					0,73			0,73
Valorização dos indivíduos acima de 45 anos						0,77		0,68
Contratação livre de discriminação						0,67		0,61
Reuniões com sindicatos							0,88	0,81
Variância explicada acumulada	22,6	33,4	43,4	50,1	56,0	61,5	66,6	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na interpretação dos dados da empresa Guanabara, das 22 ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, apenas 16 foram representativas na geração de comprometimento afetivo. Das variáveis apresentadas, 10 faziam parte do indicador social trabalho decente.

Em análise do grupo F1, visualiza-se dos indicadores sociais na composição do grupo, diálogo e participação, com a ação comunicação das decisões sendo mais representativa e a ação preservação dos direitos trabalhistas.

Estes dois indicadores sociais, diálogo e participação junto com o trabalho decente consolidam-se como geradores de comprometimento afetivo, de duas formas. Na primeira, o indicador diálogo e participação gera comprometimento afetivo por seu nível de importância em relação a está compondo nas duas empresas o primeiro grupo F1. No segundo, o indicador trabalho decente afirma-se também como gerador de comprometimento afetivo por estar presente na maioria dos itens que se apresentaram na pontuação dos componentes. Dentre os itens mais importantes do indicador para a empresa Guanabara, aparece para o indicador diálogo e participação a comunicação das decisões, porém, na Cagece, no mesmo indicador, foi o item abertura a sugestões e críticas.

Na Guanabara, a variável de maior relevância para o indicador trabalho decente como gerador de comprometimento afetivo foi clima amistoso no trabalho, o item de relevância para o indicador foi jornada de trabalho equilibradas. É interessante ressaltar que, quando os funcionários da Guanabara atribuem o clima na empresa como variável relevante, estão atribuindo contribuição pessoal deles na construção da ação, pois as pessoas é que constroem o clima, outro ponto relevante é que em observações efetuadas no processo de coleta de dados os funcionários da Guanabara criticaram a ação da empresa em relação às jornadas de trabalho, mostrando a consistência do trabalho já que a ação só foi citada no grupo F 3, com grande variância.

Ainda para formação do comprometimento afetivo, observa-se que o indicador social respeito ao indivíduo não se estabelece como grande formador desta categoria de comprometimento, pois, mesmo estando presentes, as três ações promovidas pela empresa estão apenas dos grupos F3 e F6, em posição mediana, sem expressividade. Interpretando-se que para o comprometimento afetivo não trazem resultados sólidos.

Tabela 13 – Guanabara – Pontuação dos componentes para o comprometimento normativo. Novembro/Dezembro 2006

Variável	Componentes (Fator 1 a 7)							Comunalidade
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
Ajuda financeira para cursos superiores	0,80							0,76
Ginástica laboral	0,73							0,67
Confraternização (pais, mães, natal)	0,73							0,67
Espaço para descanso	0,57							0,76
Ambiente ergonômico		0,81						0,69
Jornadas de trabalho equilibradas		0,73						0,65
Instalações em conformidade com a legislação		0,64						0,63
Comportamento ético diante das demissões			0,79					0,72
Participação dos funcionários no planejamento				0,76				0,76
Reuniões com sindicatos				0,76				0,61
Benefícios oferecidos					0,75			0,71
Preservação dos direitos trabalhistas					0,55			0,62
Valorização dos indivíduos acima de 45 anos						0,86		0,74
Contratação livre de discriminação						0,58		0,54
Clima amistoso no trabalho							0,64	0,70
Variância explicada acumulada	12,9	25,0	34,7	43,6	52,2	59,9	66,4	

Fonte: Dados da pesquisa.

No comprometimento normativo, o indicador social trabalho decente, assim como no comprometimento afetivo, também aparece de forma expressiva, com 10 dos 16 variáveis representativas, como também os grupos de componentes F1, F2 e F3 são compostos apenas de variáveis deste indicador social. No conjunto de variáveis do grupo F1, a mais importante foi a ajuda financeira para cursos superiores, para o grupo F2 a variável de maior importância foi o ambiente ergonômico, mostrando que as perspectivas trazidas por Oliveira (2002) ao apresentar a responsabilidade da empresa em ações de saúde e segurança no trabalho trazem resultados para o comprometimento normativo, ou seja, o débito moral dos trabalhadores, a aceitação dos valores e objetivos da organização (REBECHI; FILENGA, 2005)

Neste modelo de comprometimento, o indicador social diálogo e participação e o respeito ao indivíduo não se apresentaram com relevância na formação do comprometimento normativo, estando presentes em posições medianas, grupos F4, F5 e F6.

Para o comprometimento instrumental, não houve variáveis representativas.

5.3 Comparativo entre o Comprometimento Organizacional Gerado a Partir das Práticas de Responsabilidade Social Interna na Empresa Cagece e Guanabara

De acordo com a apresentação no início do capítulo, apresenta-se um comparativo entre as duas empresas em estudo, conforme a Tabela 14 abaixo:

Tabela 14 – Medidas descritivas das empresas analisadas, por categoria - análise comparativa. Dezembro 2006

Trabalho decente				
Empresa	Medidas	Afetivo	Normativo	Instrumental
Cagece*	Média	3,67	3,5	3,10
	Coefficiente de variação	33,51	30,86	38,71
Guanabara**	Média	3,30	3,14	2,97
	Coefficiente de variação	45,65	45,59	48,67
Diálogo e participação				
Cagece*	Média	3,80	3,58	3,21
	Coefficiente de variação	28,22	31,29	39,77
Guanabara**	Média	3,22	3,99	3,21
	Coefficiente de variação	43,14	46,82	47,98
Respeito ao indivíduo				
Cagece*	Média	3,60	3,46	2,98
	Coefficiente de variação	32,75	30,72	39,85
Guanabara*	Média	3,65	3,31	3,15
	Coefficiente de variação	38,55	42,07	43,52

Fonte: Dados da pesquisa

* Significativo a α 5%

** Não significativo em nível de 5%

As médias obtidas de um modo geral pela Cagece são superiores às da Guanabara, e o coeficiente de variância da Cagece menor. Para a Cagece, os três indicadores sociais diálogo e participação, respeito ao indivíduo geraram comprometimento afetivo, por apresentarem as maiores médias, sendo que o indicador diálogo e participação teve maior expressividade. Para formação do comprometimento normativo, a Cagece apresentou uma diferença muito pequena entre o diálogo e participação e o trabalho decente, podendo-se considerar que os dois itens são geradores de comprometimento normativo. Para o comprometimento instrumental, a Cagece teve como gerador o indicador diálogo e participação e com apenas 0,11 de diferença o trabalho decente.

Para a Guanabara, o comprometimento afetivo foi gerado também pelos três indicadores sociais, respeito ao indivíduo, diálogo e participação e trabalho decente, porém com médias superiores no indicador respeito ao indivíduo. Mesma relação diferente que a

existente na Cagece, que foi representativo o indicador diálogo e participação. Considera-se, através da média, que o comprometimento afetivo foi gerado por ações do diálogo e participação na Cagece e na Guanabara pelo respeito ao indivíduo.

Para o comprometimento normativo da Cagece, o indicador foi gerado também pelos três indicadores, com mais expressividade no diálogo e participação. No comprometimento normativo, a Cagece obteve média inferior a da Guanabara no diálogo e participação, 3,99. a Guanabara também obteve médias altas nos três indicadores sociais para o comprometimento normativo, porém com maior média no diálogo e participação.

Pode-se considerar, portanto, que o comprometimento normativo foi gerado na Cagece e na Guanabara por ações de diálogo e participação.

O comprometimento instrumental obteve menores médias nas duas empresas, na Cagece, com médias próximas entre os indicadores de diálogo e participação e trabalho decente. Considerando-se o comprometimento instrumental gerado a partir da maior média a partir do diálogo e participação.

Para a Guanabara, o diálogo e participação também foi gerador de comprometimento instrumental, com média mais próxima a obtida pelo indicador respeito ao indivíduo.

Nota-se que o indicador diálogo e participação foi gerador do comprometimento instrumental nas duas empresa, com obtenção da mesma média nas duas, 3,21.

Assim, conclui-se que o indicador social que mais tem influência sobre o comprometimento é o indicador diálogo e participação, gerando os três modelos de comprometimento, afetivo, normativo e instrumental. Apenas com variação no comprometimento afetivo na empresa Guanabara, em que o comprometimento afetivo foi gerado a partir do indicador respeito ao indivíduo e o comprometimento normativo na Cagece, que obteve influência do indicador trabalho decente, devido à proximidade das médias.

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi investigar os vínculos existentes entre as práticas de responsabilidade social interna e a geração de comprometimento organizacional.

A partir dos resultados obtidos pela pesquisa de campo e sua articulação com o referencial teórico levantado, foi possível responder aos objetivos propostos e emitir as considerações sobre as hipóteses formuladas

6.1 Sobre os Indicadores de Responsabilidade Social e os Modelos de Comprometimento Organizacional

Será analisado a seguir os objetivos da pesquisa, a formação de cada modelo de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental, de acordo com os indicadores de RSI.

6.1.1 Formação do comprometimento afetivo

Tinha como primeiro objetivo específico verificar se as ações de responsabilidade social internas do indicador diálogo e participação geram comprometimento afetivo. Cumpriu-se esse objetivo com a aplicação de questionário, cujos dados foram analisados no item Práticas de Responsabilidade Social e Comprometimento Organizacional nas Empresas Cagece e Expresso Guanabara, deste estudo.

Nas duas empresas pesquisadas Cagece e Guanabara, indicador social diálogo e participação geraram o modelo de comprometimento afetivo em um nível elevado de intensidade, onde, comportamento gerado por esse indicador levam o funcionário a ter o comportamento definido “na maioria das vezes SIM”, para a empresa Cagece e “às vezes sim, às vezes não” na empresa Guanabara, para a reação, “Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade. Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando à redução dos custos. Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa. Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.”. Levando-se ao entendimento que as ações do indicador diálogo e participação, em uma escala Likert de 1 a 5, exerce nos funcionários, os níveis 4 na Cagece e 3 a Guanabara para o comprometimento afetivo.

Das ações que mais exerceram influência do indicador diálogo e participação no funcionário para o comprometimento afetivo foram:

- A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.
- A comunicação das decisões, programas ou novos projetos da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mail etc.
- O comprometimento da empresa em promover a participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos

Em análise das duas empresas pesquisadas, o indicador social diálogo e participação foi gerador de comprometimento afetivo, com isso, a hipótese inicial para o indicador diálogo e participação como gerador de comprometimento afetivo foi validada.

Porém, outras ações, agora do indicador trabalho decente, abaixo relacionadas, também exerceram forte influência no comportamento dos funcionários, para o comprometimento afetivo, que foram:

- As condições de trabalho adequadas, com jornadas de trabalho equilibradas, o ambiente físico seguro e saudável, com utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro-informação.
- Os benefícios oferecidos voluntariamente pela empresa como estacionamento, cesta básica, plano de saúde, previdência privada, empréstimos ou financiamentos, ambulatório médico, transporte, convênios com farmácias etc.
- Ambiente ergonômico da empresa (iluminação, ruído, temperatura, arranjo físico, máquinas, equipamentos e ferramentas adequadas ao trabalho) com vistas à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho como DORT e LER.

6.1.2 Formação do comprometimento normativo

Tinha-se como segundo objetivo específico verificar se as ações de responsabilidade social internas do indicador respeito ao indivíduo geram comprometimento normativo. Na empresa Cagece, o indicador diálogo e participação também foi gerador do comprometimento normativo, também na intensidade “na maioria das vezes sim” comprometimento normativo

é, segundo Fonseca (2000), o sentimento de obrigação e dever, com isso, o funcionário passa a ter uma atitude positiva e gera melhor desempenho, absenteísmo, mas complementa-se que este tipo de comprometimento não é um modelo fácil, de fácil rompimento. Com ações que também influenciaram o comprometimento afetivo que foram:

- A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.
- A comunicação das decisões, programas ou novos projetos da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mail etc.
- O comprometimento da empresa em promover a participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos
- Na empresa Guanabara, o indicador diálogo e participação, também influenciou o comprometimento normativo, mas com influência das ações do indicador respeito ao indivíduo, com as ações:
 - O critério de contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidades iguais para todos na empresa.
 - A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos ou desempregados há mais de 2 anos.

Tais ações foram analisadas pelos funcionários com ações que realmente a empresa pratica e de acesso de todos os funcionários.

Assim, em análise das duas empresas pesquisadas, o indicador social respeito indivíduo foi gerador de comprometimento normativo apenas em uma empresa, com isso, a hipótese inicial para o indicador respeito ao indivíduo como gerador de comprometimento normativo foi validada apenas em parte.

6.1.3 Formação do comprometimento instrumental

Tendo como terceiro objetivo específico verificar se as ações de responsabilidade social internas do indicador trabalho decente geram comprometimento instrumental analisou-se que o comprometimento instrumental também foi influenciado pelo indicador diálogo e participação e também obteve média expressiva, influência superior a dos outros dois

indicadores trabalho decente e respeito ao indivíduo. Porém os itens de componentes mais citados foram os itens do indicador respeito ao indivíduo, que foram:

- A comunicação das decisões, programas ou novos projetos da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mails, intranet.
- A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.

O comprometimento instrumental deve ser preocupação da empresa caso os funcionários demonstrem desempenhos de acordo com o mínimo esperado, não havendo interesse ou dedicação ou mesmo entusiasmo e interesse em atingir melhores resultados. (GUIMARÃES E BORGES, MARQUES; ADORNO, 2005). Porém, como o principal modelo de comprometimento obtido na empresa Cagece foi o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental não exerce preocupações relevantes.

O comprometimento instrumental não foi gerado na empresa Guanabara com expressividade. Não sendo contemplado nem com um grupo de componentes para geração do modelo, devidos as médias terem pouca representatividade e variância. Os funcionários da empresa não têm receio de perderem benefícios ou acreditam que os encontrarem em outras empresas.

6.1.4 Comparando as duas empresas Cagece e Guanabara

Tendo como foco o quarto objetivo comparar se as mesmas ações de responsabilidade social interna geram os mesmos modelos de comprometimento nas duas empresas em estudo, observa-se algumas divergências e outras convergências na Cagece, evidenciou-se o fato de que os funcionários não apenas identificam e compreendem as ações de responsabilidade social da empresa, mas também atuam como multiplicadores; portanto, valorizam as práticas desenvolvidas em relação ao público interno, o que gera comprometimento organizacional, em especial do tipo afetivo.

Na empresa Guanabara, os funcionários não reconhecem em plenitude a empresa como sendo socialmente responsável, talvez devido ao fato destas ações não serem disseminadas entre os funcionários. Contudo, a partir das ações que os funcionários identificam, foi possível

classificar que as ações de diálogo e participação têm forte influência no modelo de comprometimento afetivo.

Assim, como convergências nas duas empresas têm-se que, das ações de responsabilidade social interna estudadas, as práticas que obtiveram maior expressividade para a geração do comprometimento organizacional afetivo alinham-se ao indicador social diálogo e participação.

Na empresa Cagece o indicador diálogo e participação gerou também comprometimento normativo e instrumental. Já na Guanabara, o comprometimento normativo também foi influenciado pelo indicador respeito ao indivíduo e o comprometimento instrumental não houve comprovação para o modelo na empresa devido às baixas médias obtidas, como também devido os altos níveis de variância nas respostas dos funcionários. O Quadro 7, a seguir, traz a síntese da conclusão do estudo.

Quadro 7 – Síntese das conclusões do estudo

Modelo de Comprometimento	Indicador Social Gerador do Modelo de Comprometimento	Empresas
Afetivo	Diálogo e participação Trabalho decente	Cagece e Guanabara Cagece e Guanabara
Normativo	Diálogo e participação Respeito ao indivíduo	Cagece e Guanabara Guanabara
Instrumental	Diálogo e participação	Cagece

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa novembro e dezembro/2006.

6.2 Limitações do Estudo

As empresas estavam em momentos diferentes. A Cagece, fechando os trabalhos do ano, com balanços e relatórios, enquanto a Guanabara, por ser uma empresa que atua no ramo turismo, estava trabalhando em um período de alta estação, correspondente às férias escolares, o que dificultou, em certa medida, o acesso da pesquisadora aos funcionários. Os diferentes ritmos de trabalho podem ter influenciado a percepção dos respondentes.

Outros pontos foram o desconhecimento dos funcionários da Guanabara das ações de responsabilidade social promovidas pela empresa e o baixo nível de instrução dos funcionários. Podendo ter ocasionado possíveis distorções, exigindo, da pesquisadora, um esforço maior para explicar as categorias de comprometimento ou, em alguns casos, fazer a

leitura de cada item para que o funcionário entendesse e pudesse atribuir uma nota ao comportamento gerado.

A inclusão de todas as ações promovidas pelas empresas, embasado pelo vasto referencial teórico, levou o instrumento de coleta de dados a ficar muito longo, dificultando o processo, ocasionando também a desistência de alguns funcionários em participar da pesquisa.

Sobre o referencial teórico, percebeu-se uma carência em relação aos estudos sobre as conseqüências do comprometimento, com isso prejudicando análises mais aprofundadas.

Outra questão foi a análise dos dados apenas quantitativamente, limitação intencional da pesquisadora, devido a busca pela objetividade e racionalização do trabalho em menor tempo. Apesar da forte consolidação dos dados quantitativos através de testes estatísticos, como o do chi-quadrado, margem de erro, análise dos componentes principais, o estudo poderia ter levado em considerações a subjetividade dos dados e análises qualitativas, como entrevistas e diagnósticos, ou mesmo cadernos de observação, pois se o estudo era relativo ao comportamento humano, alguns itens podem ter deixado de aparecer na análise.

Por fim, há ainda o fato deste estudo enfocar o comprometimento apenas em relação à organização e não em relação à carreira e ao sindicato.

6.3 Recomendações Decorrentes da Pesquisa

A partir do estudo e dos resultados apresentados, seguem algumas sugestões e ações a serem implementadas pelas empresas e para futuras pesquisas:

- Estudo dos impactos das ações de responsabilidade social não devem se restringir à academia, devendo ser aprofundados pelas próprias empresas promotoras das ações.
- As ações das empresas devem ter continuidade, serem ações continuadas, como também implementadas em todos os setores e áreas da empresa, facilitando a identificação do funcionário e possibilitando melhores resultados. Como pesquisa, a academia deveria identificar que canais de comunicação as empresas estão utilizando para que as ações cheguem a seus funcionários.
- As empresas devem melhorar os canais de comunicação com os funcionários para que todos conheçam as ações de responsabilidade social e passem a sentir que fazem parte deste processo.

- A organização do Prêmio Delmiro Gouveia deveria não se limitar apenas ao balanço social, devendo ampliar seus critérios de julgamento, principalmente em relação a responsabilidade social interna.
- Como indicação a trabalhos futuros, este pode ser replicado para outros setores, indústrias ou comércio, para analisar se têm as mesmas reações que no setor de serviços, como também em níveis de empresas de pequeno e médio porte.
- Programar a pesquisa por regiões, para especificar se, no interior, a percepção do funcionário é a mesma das sedes das empresas em Fortaleza.
- Estudar a percepção dos funcionários em relação a responsabilidade social interna em prêmios de responsabilidade social de outras instituições.
- Pesquisar a percepção do funcionário sobre comprometimento organizacional e seus conseqüentes no trabalho.

7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 1998.

ASHLEY, Patrícia (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto; REIS, Marcelo Menezes; BORNIA, Antônio César. **Estatística: para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 97-120.

_____. BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **RAC**, v. 6, 1995, p. 205-218.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BONAVIDES, Renata de Oliveira Paiva, OLIVEIRA, José Arimatés de, MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de conseqüentes do comprometimento para os trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1CD-ROM.

BORGES, Livia de Oliveira; LIMA, Ana Maria de Souza; VILELA, Elson Cunha; MORAIS, Suerda da Silva Guedes. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004

BRASIL. LEI N.º 7.102 - DE 20 DE JUNHO DE 1983 - DOU DE 21/6/83.

_____. LEI N.º 6019 – DE 03 DE JANEIRO DE 1974 - D.O.U 13/03/1974.

_____. DECRETO N.º 95.247 de 17 DE NOVEMBRO DE 1987 - DOU de 18/11/1987

_____. SENADO FEDERAL. ESTATUTO DA IGUALDADE RACIAL, SENADOR PAULO PAIM PT/RS – BRASÍLIA 2003.

CARNEIRO, Sueli. A batalha de Durban. **Revista de Estudos Femininos**, Florianópolis, v. 10, n. 1, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2002000100014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 23 nov 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996

COLOSSI, Nelson. Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Paraná: ANPAD, 2004. 1CD-ROM.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ed. São Paulo: Bookman, 2004.

CORRÊA, Filipe T. de Brito Simões; MEDEIROS, João Ricardo Costa. Responsabilidade social corporativa para quem?. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades v. II**. São Paulo: Peirópolis: Intituto Ethos, 2003.

COSTA, Fabíola Marinho Costa; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

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

FABIÃO, Maurício França. O negócio da ética: um estudo de caso sobre o terceiro setor empresarial. In: _____. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades v. II**. São Paulo: Peirópolis: Intituto Ethos, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FELIX, Luis Fernando Fortes. O ciclo vicioso do desenvolvimento responsável. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades v. II**. São Paulo: Peirópolis: Intituto Ethos, 2003.

FONSECA, C. A. M., BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, **Anais...** Bahia: ANPAD, 2002. 1CD-ROM.

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos de pós-vendas: estudo de caso do PROCON-PR**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARD, Dante. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v.1, n.1, p.23-31, fev. 1999.

GUIMARÃES, Daniela Cristina. Responsabilidade social empresarial e a precarização da qualidade de vida no trabalho de uma empresa de *call center*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1CD-ROM.

GUIMARÃES E BORGES, Renata Simões; MARQUES, Antonio Luiz; ADORNO, Ronara Dias. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>, Acesso em: 25 de fev. 2007.

IPEA. **Pesquisa ação social das empresas**. 2006. Disponível em: <http://asocial.calepino.com.br/IMG/pdf/doc-23.pdf>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2007.

_____. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil**. Informações à imprensa. Jun. 2002. Disponível em: <http://asocial.calepino.com.br/IMG/pdf/doc-23.pdf>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2007.

HAIR J. F. Jr.; ANDERSON, R. E; TATHAM R. L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KARKOTLI, Gilson Rihan. **Importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 98 p.

_____. **Responsabilidade social: uma estratégia empreendedora**. Florianópolis, 2004. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 216 p.

KARKOTLI, Gilson Rihan; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1910.

KNABEM, Andréa. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis, 2005. 110 p.

KREITLON, Maria Priscila. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1CD-ROM.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRÖDER, Deborah de Souza. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: _____. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades v. II. São Paulo: Peirópolis: Intituto Ethos, 2003.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith L.; COLEMAN, Gill. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de.; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003, p. 187-209

_____. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia, **Anais...** São Paulo, 2003. 1 CD-ROM.

_____. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

MEDEIROS, Ricardo Rodrigues Silveira de. As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento de avaliação. In: _____. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades v. II.** São Paulo: Peirópolis: Intituto Ethos, 2003.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/219_Ricardo_Mendonca.doc>. Acesso em: 25 fev. 2007.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, Volume 11, Issue 3, Autumn 2001, Pages 299-326

MILKOVICH, George T.;BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada:** uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira de. Cultura e Comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC**, Edição Especial 2003. p. 205 – 222.

OLIVEIRA, Marcos Antônio L. de. **SA 8000:** o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA e SILVA, Suely Mendonça de. **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa:** uma análise em empresas cearenses de serviços. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Ceará. 194 p.

PENA, R. P. M. ; CARVALHO NETO, Antonio ; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza; QUEIROZ, Helena Maria ; DIAS, Andreia Soares; FERNANDES, Tassia . Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. **Revista Economia Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 150-153, 2005.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

PORTER Michael E.; KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia. In: _____. **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROBST, Elisiana Renata. RAMOS, Paulo. A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO. Curso de especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Catarinense de Pós-Graduação **Revista do Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, v. 1, n. 2 - jan.-jun., 2003.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RELATÓRIO ANUAL CAGECE. 2005

Revista EXAME. **Guia exame de boa cidadania corporativa** [S.l.: s.n.], n. 721, 2003.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

REBECHI, Robson; FILENGA, Douglas. Percepções de justiça e comprometimento organizacional em uma ONG (organização não governamental). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

RANGEL, Herickson Rubim. **Comprometimento organizacional na administração pública municipal: um estudo na prefeitura de Vitória**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Interinstitucional – CEPEAD/UFGM/UNIMONTES. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, Universidade Federal da Minas Gerais.

REGO, Américo. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 209-241.

ROMANINI, Débora Puquevicz; XAVIER, Antonio Augusto de Paula; KOVALESKI, João Luiz. APOSENTADORIA: PERÍODO DE TRANSFORMAÇÕES E PREPARAÇÃO. **Revista Gestão Industrial** v. 01, n. 03 : pp.091-100, 2005. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/PDF3/RGIv01n03a09.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2006

SÁ, Geralda Eliana Veloso Lopes de. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Interinstitucional – CEPEAD/UFGM/UNIMONTES. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, Universidade Federal da Minas Gerais. 156p.

SANCHES, Elizabeth Navas; GONTIJO, Leila Amaral Gontijo, BORBA, Amândia Maria de; VERDINELLI, Miguel Angel. Padrões de Comprometimento com a Organização e com a Carreira dos Docentes de uma Universidade Particular. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. 128 p.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: _____. **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2002.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VALLADARES, Angelise; LEAL FILHO, José Garcia; ROMAN, Artur. Gestão da participação e da aprendizagem: O caso de uma organização de alimentos de Paraná. Edições anteriores. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Campus de Toledo - **GEPEC - Grupo de Pesquisa em Agronegócio e Desenvolvimento Regional** - Curso de Ciências Econômicas. Volume 9, nº. 2, Julho/Dezembro 2005.

WERLANG, Patrícia. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. v. II, 2. ed. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

XAVIER, André Moura; SOUZA, Washington José de. Responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1CD-ROM.

APÊNDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO 01 – APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

NÚMERO _____

Análise do impacto da dimensão interna da responsabilidade social em relação ao comprometimento organizacional

EMPRESA: EXPRESSO GUANABARA DATA: ____ / ____ / ____

DADOS DO ENTREVISTADO

<p>1. SEXO 1.1. (M) 1.2. (F)</p> <p>2. ESTADO CIVIL 2.1 Solteiro(a) 2.2 Casado(a) 2.3. Relação Estável</p> <p>3. IDADE 3.1. 18 a 25 anos 3.2. 26 a 30 anos 3.3. 31 a 40 anos 3.4. 41 a 45 anos 3.5. 46 a 50 anos 3.6. acima de 51 anos</p>	<p>4. ESCOLARIDADE 4.1. analfabeto 4.2. 1º. Grau (completo ou incompleto) 4.3 2º. Grau (completo ou incompleto) 4.4 Superior (completo ou incompleto) 4.5 Pós-graduação (completa ou incompleta)</p> <p>5. TEMPO NA EMPRESA 5.1 até 1 ano 5.2 de 1 a 3 anos 5.3 de 3 a 5 anos 5.4 de 5 a 10 anos 5.5 acima de 10 anos</p> <p>6. TEMPO NO CARGO 5.1 até 1 ano 5.2 de 1 a 3 anos 5.3 de 3 a 5 anos 5.4 de 5 a 10 anos 5.5 acima de 10 anos</p>
---	---

Leia atentamente cada afirmação. Avalie a intensidade com cada ação se aplica a você, utilizando a escala abaixo, e preencha o número correspondente a sua opção no item abaixo da afirmação.

- 1 – nunca
- 2 – na maioria das vezes NÃO
- 3 – às vezes sim, às vezes não
- 4 – na maioria das vezes SIM
- 5 – sempre

Este questionário busca verificar de que modo as práticas de responsabilidade social internas promovidas por sua empresa contribuem para a geração dos componentes do comprometimento organizacional. Caso queira fazer algum comentário sobre qualquer item, ou mesmo sobre outro assunto que não conste desta pesquisa, utilize a o verso do questionário.

Marque em cada coluna (AFETIVO, NORMATIVO, INSTRUMENTAL) apenas uma opção, ou seja, de 1 a 5, para aquela que melhor represente sua reação diante da ação interna de responsabilidade social oferecida pela empresa:

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Relações com sindicatos • Relações com trabalhadores terceirizados • Gestão participativa 	Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade. Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos. Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa. Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa					Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade. Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa. Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.					Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios. Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho. Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.				
FREQUÊNCIA DE CONCORDÂNCIA ----->>>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE
5) Reuniões com sindicatos em relação à salários, benefícios, etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) A participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) Participação do funcionário em contribuir com sugestões e críticas para a melhoria do desempenho da empresa e a solução de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) A comunicação das decisões da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mails, intranet.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • RESPEITO AO INDIVÍDUO • Compromisso com o Futuro das Crianças • Compromisso com o Desenvolvimento Infantil • Valorização da Diversidade • Compromisso com a Equidade Racial • Compromisso com a Equidade de Gênero 															
6) O programa da empresa de apoio às comunidades carentes, desenvolvido junto a escolas, creches e atividades culturais para crianças e jovens.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) A contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidades iguais para todos na empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) A preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETÁRIADO EXECUTIVO – FEAACS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO 01 – APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

NÚMERO _____

Análise do impacto da dimensão interna da responsabilidade social em relação ao comprometimento organizacional

EMPRESA: **CAGECE**- DATA: ____ / ____ / 2006

DADOS DO ENTREVISTADO

<p>5. SEXO 1.1. (M) 1.2. (F)</p> <p>6. ESTADO CIVIL 2.1 Solteiro(a) 2.2 Casado(a) 2.3. Relação Estável</p> <p>7. IDADE 3.1. 18 a 25 anos 3.2. 26 a 30 anos 3.3. 31 a 40 anos 3.4. 41 a 45 anos 3.5. 46 a 50 anos 3.6. acima de 51 anos</p>	<p>8. ESCOLARIDADE 4.1. analfabeto 4.2. 1º. Grau (completo ou incompleto) 4.3 2º. Grau (completo ou incompleto) 4.4 Superior (completo ou incompleto) 4.5 Pós-graduação (completa ou incompleta)</p> <p>7. TEMPO NA EMPRESA 5.1 até 1 ano 5.2 de 1 a 3 anos 5.3 de 3 a 5 anos 5.4 de 5 a 10 anos 5.5 acima de 10 anos</p> <p>8. TEMPO NO CARGO 5.1 até 1 ano 5.2 de 1 a 3 anos 5.3 de 3 a 5 anos 5.4 de 5 a 10 anos 5.5 acima de 10 anos</p>
---	---

Leia atentamente cada afirmação. Avalie a intensidade com cada ação se aplica a você, utilizando a escala abaixo, e preencha o número correspondente a sua opção no item abaixo da afirmação.

- 1 – nunca
- 2 – na maioria das vezes NÃO
- 3 – às vezes sim, às vezes não
- 4 – na maioria das vezes SIM
- 5 – sempre

Este questionário busca verificar de que modo as práticas de responsabilidade social internas promovidas por sua empresa contribuem para a geração dos componentes do comprometimento organizacional. Caso queira fazer algum comentário sobre qualquer item, ou mesmo sobre outro assunto que não conste desta pesquisa, utilize a o verso do questionário.

Marque em cada coluna (AFETIVO, NORMATIVO, INSTRUMENTAL) apenas uma opção, ou seja, de 1 a 5, para aquela que melhor represente sua reação diante da ação interna de responsabilidade social oferecida pela empresa:

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Relações com sindicatos • Relações com trabalhadores terceirizados • Gestão participativa 	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>				
FREQÜÊNCIA DE CONCORDÂNCIA =====>>>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE
10) Reuniões e negociações periódicas com sindicatos, visando alinhar os interesses da empresa aos dos trabalhadores, em relação à salários, benefícios, etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) O comprometimento da empresa em promover a participação dos funcionários em ações como planejamento estratégico e definição compartilhada de objetivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) A abertura da empresa ao diálogo, estimulando a participação do funcionário em contribuir com sugestões e críticas para a melhoria do desempenho da empresa e a solução de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) A comunicação das decisões, programas ou novos projetos da empresa para o funcionário através de cartazes, jornais, informativos, murais, e-mails, intranet.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) A preservação dos direitos trabalhistas, respeito às leis privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas claras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) A participação nos resultados da empresa e as premiações pela avaliação de desempenhos positivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
TRABALHO DECENTE <ul style="list-style-type: none"> • Política de Remuneração, Benefícios e Carreira • Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho • Compromisso com Desenv. Profissional e Empregabilidade • Comportamento Frente a Demissões • Preparação para Aposentadoria 	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>				
FREQÜÊNCIA DE CONCORDÂNCIA =====>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim , às vezes Não	na maioria das vezes SIM	SEMPRE
23) Os benefícios oferecidos voluntariamente pela empresa como estacionamento, cesta básica, plano de saúde, previdência privada, empréstimos ou financiamentos, ambulatório médico, transporte, convênios com farmácias etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24) A remuneração adequada baseada na capacidade de pagamento da empresa, no mercado de trabalho e na qualificação, com equidade interna e externa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25) As políticas de saúde e segurança do trabalho, com exames ocupacionais e acompanhamento com auditorias, cursos e palestras, a distribuição de material informativo para prevenção de acidentes de trabalho, e o apoio aos eventos como semana da segurança no trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26) A ginástica laboral que previne lesões como LER/DORT.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27) O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno, salas de jogos, biblioteca, videoteca, etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28) O plano de saúde, ambulatório médico-odontológico e o serviço de assistência social ou psicológica oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29) O calendário de lazer e cultura, comemorações e confraternizações (festas dos pais, mães, crianças, natal, gincanas, campeonatos, música, teatro etc.) oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30) Os incentivos oferecidos para a elevação da escolaridade (como liberar o funcionário mais cedo ou ter salas de estudo, ou acesso a internet na própria empresa para consultas a sites educativos, possibilitando formação continuada).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
<p>TRABALHO DECENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Remuneração, Benefícios e Carreira • Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho • Compromisso com Desenv. Profissional e Empregabilidade • Comportamento Frente a Demissões • Preparação para Aposentadoria <p>(CONTINUAÇÃO)</p>	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>				
FREQUÊNCIA DE CONCORDÂNCIA =====>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE
31) Oferta na própria empresa ou ajuda financeira (bolsas de estudos, reembolso de despesas) ou financiamentos de ensino supletivo, fundamental, médio, superior e/ou pós-graduação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32) Os programas regulares de capacitação que possibilitam a mudança, como rodízio de atividades, o desenvolvimento no cargo ou a promoção na carreira.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33) O clima amistoso no trabalho, comprovado pela pesquisa de clima, os bons relacionamentos, a interação, a colaboração, a cooperação, a cordialidade e respeito no trabalho, estimulados pela empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34) As instalações e tecnologias em conformidade com a legislação de segurança no trabalho (saídas de emergência, combate a incêndios, proteção em equipamentos: coletiva e individual, plano de emergência, sinalização).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35) Ambiente ergonômico da empresa (iluminação, ruído, temperatura, arranjo físico, máquinas, equipamentos e ferramentas adequadas ao trabalho) com vistas à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho como DORT e LER.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36) As condições de trabalho adequadas com jornadas de trabalho equilibradas, o ambiente físico seguro e saudável, com utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro-infomação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37) O comportamento da empresa quando as demissões são inevitáveis é ético, obedecendo critérios, assegurando os benefícios devidos, e auxiliando na recolocação dos empregados demitidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38) Os programas de preparação para a aposentadoria, complementação previdenciária e o incentivo ao engajamento em projetos sociais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETÁRIADO EXECUTIVO – FEAACS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

QUETIONÁRIO 01 – APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

NÚMERO _____

Análise do impacto da dimensão interna da responsabilidade social em relação ao comprometimento organizacional

EMPRESA: _____ - DATA: ____ / ____ / ____

DADOS DO ENTREVISTADO

<p>9. SEXO 1.1. (M) 1.2. (F)</p> <p>10. ESTADO CIVIL</p> <p>2.1 Solteiro(a)</p> <p>2.2 Casado(a)</p> <p>2.3. Relação Estável</p> <p>11. IDADE</p> <p>3.1. 18 a 25 anos</p> <p>3.2. 26 a 30 anos</p> <p>3.3. 31 a 40 anos</p> <p>3.4. 41 a 45 anos</p> <p>3.5. 46 a 50 anos</p> <p>3.6. acima de 51 anos</p>	<p>12. ESCOLARIDADE</p> <p>4.1. analfabeto</p> <p>4.2. 1º. Grau (completo ou incompleto)</p> <p>4.3 2º. Grau (completo ou incompleto)</p> <p>4.4 Superior (completo ou incompleto)</p> <p>4.5 Pós-graduação (completa ou incompleta)</p> <p>9. TEMPO NA EMPRESA</p> <p>5.1 até 1 ano</p> <p>5.2 de 1 a 3 anos</p> <p>5.3 de 3 a 5 anos</p> <p>5.4 de 5 a 10 anos</p> <p>5.5 acima de 10 anos</p> <p>10. TEMPO NO CARGO</p> <p>5.1 até 1 ano</p> <p>5.2 de 1 a 3 anos</p> <p>5.3 de 3 a 5 anos</p> <p>5.4 de 5 a 10 anos</p> <p>5.5 acima de 10 anos</p>
---	---

Leia atentamente cada afirmação. Avalie a intensidade com cada ação se aplica a você, utilizando a escala abaixo, e preencha o número correspondente a sua opção no item abaixo da afirmação.

- 1 – nunca
- 2 – na maioria das vezes NÃO
- 3 – às vezes sim, às vezes não
- 4 – na maioria das vezes SIM
- 5 – sempre

Este questionário busca verificar de que modo as práticas de responsabilidade social internas promovidas por sua empresa contribuem para a geração dos componentes do comprometimento organizacional. Caso queira fazer algum comentário sobre qualquer item, ou mesmo sobre outro assunto que não conste desta pesquisa, utilize a o verso do questionário.

Marque em cada coluna (AFETIVO, NORMATIVO, INSTRUMENTAL) apenas uma opção, ou seja, de 1 a 5, para aquela que melhor represente sua reação diante da ação interna de responsabilidade social oferecida pela empre

- AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
RESPEITO AO INDIVÍDUO <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o Futuro das Crianças • Compromisso com o Desenvolvimento Infantil • Valorização da Diversidade • Compromisso com a Equidade Racial • Compromisso com a Equidade de Gênero 	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>				
FREQUÊNCIA DE CONCORDÂNCIA =====>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes SIM , às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes SIM , às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes SIM , às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE
8) Os prêmios conquistados pela empresa por terem programas que apóiam os direitos da criança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) O programa da empresa de apoio às comunidades carentes, desenvolvido junto a escolas, creches e atividades culturais para crianças e jovens.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) O critério de contratação livre de discriminação de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, bem como a prática de oportunidades iguais para todos na empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) O programa da empresa que prevê um percentual de vagas oferecidas aos deficientes físicos, além do previsto em lei. 159	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) A contratação de ex-detentos, possibilitando uma nova chance a um cidadão que deseja reconstruir sua vida	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) Percentual significativo de mulheres ocupando cargos de chefia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) Percentual significativo de negros ocupando cargos de chefia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) A política de contratação preferencial que valoriza os indivíduos com mais de 45 anos ou desempregados há mais de 2 anos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
TRABALHO DECENTE <ul style="list-style-type: none"> • Política de Remuneração, Benefícios e Carreira • Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho • Compromisso com Desenv. Profissional e Empregabilidade • Comportamento Frente a Demissões • Preparação para Aposentadoria 	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>				
FREQUÊNCIA DE CONCORDÂNCIA =====>>>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes	na maioria das vezes	SEMPRE
39) Os benefícios oferecidos voluntariamente pela empresa como estacionamento, cesta básica, plano de saúde, previdência privada, empréstimos ou financiamentos, ambulatório médico, transporte, convênios com farmácias, escolas, serviços como lavanderia, locadora de roupas etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40) A remuneração adequada baseada na capacidade de pagamento da empresa, no mercado de trabalho e na qualificação, com equidade interna e externa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41) As políticas de saúde e segurança do trabalho, com exames ocupacionais e acompanhamento com auditorias, cursos e palestras, a distribuição de material informativo para prevenção de acidentes de trabalho, e o apoio aos eventos como semana da segurança no trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42) O espaço físico destinado à atividade física, praticada na própria empresa e/ou em parceria com outras academias e a ginástica laboral que previne lesões como LER/DORT.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43) O espaço físico destinado a salas de descanso nos intervalos de trabalho ou mudança de turno, salas de jogos, biblioteca, videoteca, etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44) O plano de saúde, ambulatório médico-odontológico e o serviço de assistência social ou psicológica oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45) O estímulo à prática da atividade física, em instalações e espaços de lazer como clubes, associações, colônias de férias, oferecidas pela empresa e/ou em parceria com outras instituições.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46) O calendário de lazer e cultura, comemorações e confraternizações (festas dos pais, mães, crianças, natal, gincanas, campeonatos, música, teatro etc.) oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47) Os incentivos oferecidos para a elevação da escolaridade (liberar o funcionário mais cedo ou ter salas de estudo ou acesso a internet na própria empresa p/ consultas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

AÇÕES INTERNAS DE RESPONSABILIDADE	CATEGORIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL														
	AFETIVO					NORMATIVO					INSTRUMENTAL				
<p>TRABALHO DECENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Remuneração, Benefícios e Carreira • Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho • Compromisso com Desenv. Profissional e Empregabilidade • Comportamento Frente a Demissões • Preparação para Aposentadoria (CONTINUAÇÃO) 	<p>Leva(m)-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade.</p> <p>Aponto soluções e busco maior racionalidade no uso de máquinas e equipamentos, visando a redução dos custos.</p> <p>Sinto-me motivado e entusiasmado e faço maiores esforços por um melhor desempenho da empresa.</p> <p>Em síntese, sinto orgulho e tenho desejo de permanecer na empresa.</p>					<p>Leva(m)-me a perceber que a empresa faz a coisa certa, exercendo ações positivas, inclusive junto à sociedade.</p> <p>Os valores e a responsabilidade social da empresa fazem-me sentir que permanecer na empresa é a coisa certa.</p> <p>Ademais, há uma pressão por parte da família, amigos e vizinhos quanto ao meu dever moral em permanecer por eles reconhecerem que a empresa exerce uma postura responsável.</p>					<p>Leva(m)-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios.</p> <p>Ademais, há muito tempo trabalho aqui, perderia muito e corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho.</p> <p>Em síntese, é a necessidade que me obriga a permanecer nesta empresa.</p>				
FREQUÊNCIA DE CONCORDÂNCIA =====>>>>	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE	NUNCA	Na maioria das vezes NÃO	às vezes Sim, às vezes NÃO	na maioria das vezes SIM	SEMPRE
48) Oferta na própria empresa ou ajuda financeira (bolsas de estudos, reembolso de despesas) ou financiamentos de ensino supletivo, fundamental, médio, superior e/ou pós-graduação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49) Os programas regulares de capacitação que possibilitam a mudança, como rodízio de atividades, o desenvolvimento no cargo ou a promoção na carreira.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50) O clima amistoso no trabalho, comprovado pela pesquisa de clima, os bons relacionamentos, a interação, a colaboração, a cooperação, a cordialidade e respeito no trabalho, estimulados pela empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
51) As instalações e tecnologias em conformidade com a legislação de segurança no trabalho (saídas de emergência, combate a incêndios, proteção em equipamentos: coletiva e individual, plano de emergência, sinalização).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52) Ambiente ergonômico da empresa (iluminação, ruído, temperatura, arranjo físico, máquinas, equipamentos e ferramentas adequadas ao trabalho) com vistas à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho como DORT e LER.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53) As condições de trabalho adequadas com jornadas de trabalho equilibradas, o ambiente físico seguro e saudável, com utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro-infomação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54) O comportamento da empresa quando as demissões são inevitáveis é ético, obedecendo critérios, assegurando os benefícios devidos, e auxiliando na recolocação dos empregados demitidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55) Os programas de preparação para a aposentadoria, complementação previdenciária e o incentivo ao engajamento em projetos sociais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)