



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

FRANCISCO JOSÉ ALBUQUERQUE CRUZ

RELAÇÕES ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS
CEARENSES PRESTADORAS DE SERVIÇOS

FORTALEZA-CE

2011

FRANCISCO JOSÉ ALBUQUERQUE CRUZ

**RELAÇÕES ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS
CEARENSES PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Dissertação submetida ao Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA-CE

2011

C96r Cruz, Francisco José Albuquerque
Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas cearenses prestadoras de serviços / Francisco José Albuquerque Cruz. – 2011.
200f. ; enc.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Área de concentração: Gestão Organizacional
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Departamento de Administração, Fortaleza, 2011.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Empresas – aspectos sociais.
I. Cabral, Augusto César de Aquino (orient.) II. Universidade Federal do Ceará – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria
III. Título

CDD 658.408

**RELAÇÕES ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS
CEARENSES PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Dissertação submetida ao Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aprovada em 18/04/2011

BANCA EXAMINADORA

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

Prof.^a Dra. Maria Naiula Monteiro Pessoa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Marcelle Colares Oliveira
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu vida, saúde e inteligência para continuar buscando e conquistando meus objetivos.

À minha querida família (Pompéia, Márcio, Karine, Júnior, Emanuela, Marcelo e Vicentina), pelo estímulo, força, apoio emocional, confiança e compreensão. Ao meu pai, Cruz, e à minha avó, Noeme, que mesmo estando em um plano superior estão sempre torcendo e olhando por mim.

Ao meu sobrinho e afilhado, Márcio Filho, por sua existência em minha vida.

Ao professor Augusto Cabral, que me orientou com sabedoria, capacidade, competência e eficácia.

Aos membros da Banca: Prof.^a Naiula Monteiro e Prof.^a Marcelle Oliveira, pelas valiosas contribuições efetuadas no refinamento e aprimoramento desta pesquisa.

A todos os meus companheiros de mestrado, que de diferentes formas, sem exceção, colaboraram para a concretização deste sonho.

Aos colegas do Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) da UFC, que sempre confiaram na capacidade do meu trabalho, além de tentarem continuamente me orientar e motivar nesta desafiante empreitada.

Aos meus estimados superiores hierárquicos: Sr. Luís Carlos Saunders, Sr. Ferreira Neto, Sr. Luiz Alberto e Sr. Ronaldo Esmeraldo, pela enorme visão, compreensão e estrutura disponibilizada.

Aos docentes do PPAC, Barros Neto, Sandra Santos, Márcia de Luca, Serafim Ferraz, Fernando Lincoln, Marcos Lima e Mônica Abreu, por compartilharem seus conhecimentos nas disciplinas ministradas no mestrado e integrarem minha formação intelectual.

Aos servidores do PPAC, Ezilda, Cleverland, Martinha e Maruza, sempre disponíveis em me ajudar na elucidação das dúvidas.

Aos amigos Everardo Rodrigues Júnior, Franklin Torres, Fabrício Vasconcelos, Joana Anália, Thomás Correia e Núbia Garcia, pelo apoio técnico concedido durante o processo de formulação desta dissertação.

Aos amigos que sempre apoiaram o meu esforço para concluir esta relevante etapa da minha vida acadêmica. Em especial, Alexandre Nogueira, Aline Araújo, Anete Chaves, Anne Araújo, Aristóteles Pessoa, Auxiliadora Fontenele, Carlos Correia, Carlos Henrique, Carlos Viana, Carolyne Magalhães, Conceição, Danival Cavalcante, Danúcio, Fernando Leão, Fernando Mayorga, Fernando Rodrigues, Gabriel Paillard, Guipson Pinheiro, Iális Cavalcante, Isaura Sombra, Jean Michel, Jean Rubens, Jesuína Ferreira, João Guilherme, João Wágner, Juan Bustamante, Kílvia Mesquita, Lindenberg Filho, Livia Feitosa, Marcelino Oliveira, Marcelo Oliveira, Márcio Amora, Márcio Carneiro, Márcio Veras, Margarida Gonçalves, Marly Alfaia, Michele Aragão, Narcélio Júnior, Nazareno Albuquerque, Neto, Paulo Willians, Raimundo Marques, Renata Albuquerque, Renata Farias, Rogério Chagas, Rúlio Rocha, Salvelina Lourenço, Samuel Coutinho, Selma Helena, Sérgio Ricardo, Silvando Oliveira, Stefany Ribeiro, Teresa Lima, Tiago Alcântara, Vagner Araújo, Verbena Silva, Veridiana Rosa, Wamberto Queiroz e Wendley Souza pela amizade e pelo apoio emocional ofertado.

Às empresas pesquisadas, pela oportunidade concedida para desenvolver a pesquisa que viabilizou este estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, participaram e colaboraram na realização deste trabalho científico.

“Investir em conhecimento é o que rende os melhores juros”.

(Benjamin Franklin)

“Qualquer coisa que você possa fazer, ou sonha que possa fazer, faça! Coragem contém genialidade, poder e magia”.

(Johann Wolfgang von Goethe)

“Do meu telescópio, eu via Deus caminhar! A maravilhosa disposição e harmonia do universo só pode ter tido origem segundo o plano de um Ser que tudo sabe e tudo pode. Isto fica sendo a minha última e mais elevada descoberta”.

(Isaac Newton)

RESUMO

A presente pesquisa tem como propósito investigar as relações entre as práticas de responsabilidade social empresarial interna e o comprometimento organizacional. Como parâmetro para as práticas de responsabilidade social internas, foram adotados os indicadores concebidos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, concernentes ao tema público interno, que é constituído pelos seguintes subtemas: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente (INSTITUTO ETHOS, 2010). No tocante ao tema da responsabilidade social empresarial, o trabalho apoia-se, ainda, em Ashley (2002), Karkotli e Aragão (2004), Melo Neto e Froes (2004) e Tenório (2006). Em relação ao tema do comprometimento organizacional, foram consideradas as dimensões de comprometimento afetivo, normativo e instrumental de Allen e Meyer (1990). Acerca deste tema, utilizam-se, ainda, como referências Bastos, Brandão e Pinho (1997), Leite (2008), Medeiros (2003) e Rego (2003). Este trabalho classifica-se como um estudo exploratório, descritivo e comparativo, de natureza quantitativa. É, também, uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, realizada mediante um *survey*. A pesquisa foi formulada em duas grandes corporações integrantes do setor de prestação de serviços, a Unimed Fortaleza e a Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece, ambas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de Responsabilidade Social, na categoria melhor desempenho social. Para a coleta de dados de campo, foi elaborado e aplicado um questionário, junto a 176 trabalhadores, sendo 68 da Unimed Fortaleza e 108 da Cagece, ocupantes de cargo de nível gerencial e de nível operacional. A análise dos dados desenvolveu-se em quatro etapas. A primeira trata do perfil dos respondentes a partir de uma estatística descritiva; a segunda explicita a aferição das práticas sociais internas mais executadas e os seus respectivos níveis de relevância, através de estatística descritiva; a terceira apresenta a avaliação das práticas sociais internas que podem ter influenciado o comprometimento, mediante uma ANOVA (teste de comparação de médias por intermédio da análise da variância) e teste de correlação; e a quarta efetua uma análise comparativa entre as duas corporações, utilizando-se, para isto, o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), em sua versão 17.0. Os resultados apontam que as práticas sociais internas de diálogo e participação são as que ostentam o maior nível de influência no comprometimento organizacional, já que foram as que apresentaram o maior número de correlações significativas, além de serem as únicas que obtiveram correlações significativas com todas as dimensões do comprometimento. Logo em seguida, despontam as práticas sociais internas de trabalho decente. Cabe enfatizar que estas práticas sociais apresentam correlações significativas com apenas duas dimensões do comprometimento organizacional (afetiva e normativa). Por conseguinte, com menor poder de influência na geração do comprometimento, aparecem as práticas sociais de respeito ao indivíduo, uma vez que apresentaram o menor número de correlações significativas. Ademais, as respectivas práticas sociais somente obtiveram correlações significativas com a dimensão afetiva do comprometimento. Ressalta-se que a ligação mais consistente identificada nesta pesquisa foi a estabelecida entre o subtema diálogo e participação e a dimensão afetiva.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial interna; Comprometimento organizacional; Setor de serviços.

ABSTRACT

This research aims to investigate the relationship between corporate internal practices of social responsibility and organizational commitment. As a parameter for the internal practices of social responsibility, we adopted the indicators designed by the Ethos Institute for Business and Social Responsibility, regarding the internal public issue of procedure, which consists of the following sub-themes: dialogue and participation, respect for the individual and decent work (Institute Ethos, 2010). Regarding the issue of corporate social responsibility, the work is also based on Ashley (2002), Karkotli and Aragão (2004), Melo Neto and Froes (2004) and Tenório (2006). As for the subject of organizational commitment, we considered the dimensions of affective commitment, normative and instrumental of Allen and Meyer (1990). Still about this subject, we used as references Bastos, Brandão and Pinho (1997), Leite (2008), Medeiros (2003) and Rego (2003). This work is classified as an exploratory, descriptive and comparative study, of a quantitative nature. It is also a documentary, field and bibliographical research, carried out by a *survey*. The research was formulated in two large corporations, component of the sector which provides services: Unimed Fortaleza and Cagece- Ceará Water and Sewage - both honored with the Award *Delmiro Gouveia* of Social Responsibility, for best social performance. To collect field data, it was developed and applied a questionnaire, along with 176 workers, 68 of which from Unimed Fortaleza and 108 from Cagece. The interviewed people were of management as well as of operational level. The data analysis was developed in four stages: the first one deals with the profile of the respondents from a descriptive statistics; the second explains the measurement of the most performed internal social practices and their respective levels of significance, through descriptive statistics; the third presents the evaluation of social practices that may have influenced the commitment by the aid of an ANOVA test (comparison of means test via analysis of variance) and correlation test, and the fourth one makes a comparative analysis between the two corporations, using for this, the *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) in its 17.0 version. The results indicate that the internal social practices of dialogue and participation are those that boast the highest level of influence on organizational commitment, since they were the ones that presented the greatest number of significant correlations, besides being the only ones that had significant correlations with all dimensions of commitment. Soon afterwards, emerge internal social practices of decent work. It is worth to emphasize that these social practices have significant correlations with only two dimensions of organizational commitment (affective and normative). Consequently, with less power of influence in the generation of commitment, appear the social practices of respect to the individual, since they presented the smallest number of significant correlations. Moreover, the respective social practices only had significant correlations with the affective dimension of commitment. It is noteworthy that the most consistent link identified in this research was the one established between the sub-theme dialogue, participation and affective dimension.

Keywords: Internal corporate social responsibility; Organizational commitment; Industry services.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO1	Sexo do entrevistado - Unimed Fortaleza.....	118
GRÁFICO2	Estado civil do entrevistado - Unimed Fortaleza.....	119
GRÁFICO3	Maior nível de escolaridade completo - Unimed Fortaleza.....	120
GRÁFICO4	Sexo do entrevistado – Cagece.....	144
GRÁFICO5	Estado civil do entrevistado – Cagece.....	144
GRÁFICO6	Maior nível de escolaridade completo – Cagece.....	146

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Evolução da gestão de pessoas e seus paradigmas.....	48
QUADRO 2	Síntese dos temas e indicadores propostos pelo Instituto Ethos.....	51
QUADRO 3	Síntese dos indicadores e especificações propostas pelo Instituto Ethos.....	53
QUADRO 4	Concepções sobre comprometimento organizacional.....	75
QUADRO 5	Classificação dos componentes do comprometimento.....	79
QUADRO 6	Conceitos das espécies de comprometimento.....	81
QUADRO 7	Relação direta e inversa dos preditores com o comprometimento organizacional.....	90
QUADRO 8	Populações e amostras.....	101
QUADRO 9	Alinhamento entre indicadores Ethos de RSI e os itens do questionário.....	113
QUADRO 10	Alinhamento entre referencial teórico, objetivos específicos e questões do instrumento de coleta.....	114
QUADRO 11	Síntese dos achados da pesquisa (correlações significativas- p-valor< 0,05).....	174

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Faixa etária do entrevistado – Unimed Fortaleza.....	119
TABELA 2	Curso de pós-graduação – Unimed Fortaleza.....	120
TABELA 3	Nível do cargo – Unimed Fortaleza.....	121
TABELA 4	Tempo de experiência (descritivas) – Unimed Fortaleza.....	121
TABELA 5	Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (gestores) – Unimed Fortaleza.....	123
TABELA 6	Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (colaboradores) – Unimed Fortaleza.....	125
TABELA 7	Indicadores de responsabilidade social interna (gestores) – Unimed Fortaleza.....	128
TABELA 8	Indicadores de responsabilidade social interna (colaboradores) – Unimed Fortaleza.....	131
TABELA 9	Indicadores de comprometimento organizacional (gestores) – Unimed Fortaleza.....	135
TABELA 10	Indicadores de comprometimento organizacional (colaboradores) – Unimed Fortaleza.....	137
TABELA 11	Testes de médias na Unimed Fortaleza (responsabilidade social interna).....	140
TABELA 12	Testes de médias na Unimed Fortaleza (comprometimento organizacional)....	141
TABELA 13	Correlações na Unimed Fortaleza.....	142
TABELA 14	Faixa etária do entrevistado – Cagece.....	145
TABELA 15	Curso de pós-graduação – Cagece.....	146
TABELA 16	Nível do cargo – Cagece.....	147
TABELA 17	Tempo de experiência (descritivas) – Cagece.....	148
TABELA 18	Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (gestores) – Cagece.....	149
TABELA 19	Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (colaboradores) – Cagece.....	151
TABELA 20	Indicadores de responsabilidade social interna (gestores) – Cagece.....	153
TABELA 21	Indicadores de responsabilidade social interna (colaboradores) – Cagece.....	158
TABELA 22	Indicadores de comprometimento organizacional (gestores) – Cagece.....	163
TABELA 23	Indicadores de comprometimento organizacional (colaboradores) – Cagece....	166

TABELA 24	Testes de médias na Cagece (responsabilidade social interna).....	169
TABELA 25	Testes de médias na Cagece (comprometimento organizacional).....	170
TABELA 26	Correlações na Cagece.....	171
TABELA 27	Correlações significativas (p-valor<0,05) nas empresas pesquisadas- análise comparativa.....	172

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABRINQ - Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
- ADCE – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil
- ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
- APIMEC NE – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Nordeste
- BS – Balanço Social
- BS 8800 – Occupational Health and Safety
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
- CO – Comprometimento Organizacional
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- FAEC – Federação da Agricultura do Estado do Ceará
- FCPC – Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura
- FECOMÉRCIO – Federação do Comércio do Estado do Ceará
- FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
- FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará
- FSC – Fórum Social Mundial
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
- IBEF – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IPEA – Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
- LBA – Legião Brasileira de Assistência
- OCED – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- ONG – Organização Não-Governamental
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PIB – Produto Interno Bruto
- RITTS – Rede de Informações do Terceiro Setor

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSA – Responsabilidade Socioambiental

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSI – Responsabilidade Social Interna

SA 8000 – Social Accountability

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Delimitação e relevância.....	20
1.2 Hipóteses e objetivos.....	24
1.3 Metodologia.....	26
1.4 Estrutura da dissertação.....	27
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	29
2.1 Evolução histórica e conceitual da responsabilidade social empresarial.....	29
2.1.1 Responsabilidade social empresarial no Brasil.....	33
2.1.2 Conceituação de responsabilidade social empresarial.....	37
2.2 Investimento social como ferramenta estratégica.....	40
2.3 Responsabilidade social empresarial interna.....	46
2.3.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial interna.....	50
2.3.1.1 Diálogo e participação.....	54
2.3.1.2 Respeito ao indivíduo.....	57
2.3.1.3 Trabalho decente.....	61
2.3.2 Balanço social.....	68
3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	72
3.1 A multidimensionalidade do comprometimento organizacional.....	77
3.2 Enfoque afetivo.....	82
3.3 Enfoque normativo.....	83
3.4 Enfoque instrumental-calculativo.....	84
3.5 Preditores do comprometimento organizacional.....	86
3.6 Consequências do comprometimento organizacional.....	91
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	96
4.1 Classificação da pesquisa.....	96
4.2 População e amostra.....	99
4.3 Caracterização das organizações pesquisadas.....	101
4.3.1 A Unimed Fortaleza.....	103
4.3.2 A Cagece.....	107
4.4 Instrumento de coleta de dados.....	111
4.5 Técnicas de análise de dados empregadas.....	114
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	117

5.1 Resultados da Unimed Fortaleza.....	117
5.1.1 Aferição das práticas de responsabilidade social interna mais executadas e seus respectivos níveis de relevância na Unimed Fortaleza.....	122
5.1.2 Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional na Unimed Fortaleza.....	127
5.2 Resultados da Cagece.....	143
5.2.1 Aferição das práticas de responsabilidade social interna mais executadas e seus respectivos níveis de relevância na Cagece.....	148
5.2.2 Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional na Cagece.....	153
5.3 Comparativo entre o comprometimento organizacional originado a partir das práticas de responsabilidade social interna na Unimed Fortaleza e Cagece.....	172
6 CONCLUSÃO.....	176
REFERÊNCIAS.....	183
APÊNDICE A – Carta de apresentação.....	196
APÊNDICE B – Questionário.....	197

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as funções desempenhadas pelas organizações na sociedade passam por alterações, inclusive no tocante ao seu papel nos campos social e ambiental. Hodiernamente, as organizações têm sido solicitadas a agir diante dos desafios que a humanidade enfrenta, tais como fome, pobreza, violência urbana, poluição e devastação ambiental. Se, por um lado, o progresso proporcionou melhoria da qualidade de vida para milhões de pessoas; por outro, desencadeou problemas que põem em risco a própria vida no planeta.

No Brasil, com os sérios problemas sociais existentes, ocorre uma substancial pressão sobre as organizações para se engajarem em atividades historicamente desempenhadas pelo Estado ou ofertadas por firmas especializadas, como iniciativas no setor da saúde e da educação. Segundo Bastos e Lessa (2008), uma pesquisa recente apontou que 65% dos brasileiros atribuem às organizações, e não à administração pública, a incumbência de solucionar as mazelas sociais. Este resultado denota a enorme expectativa, responsabilidade e relevância atribuída ao segmento corporativo por parte do seu mercado consumidor nacional.

Corroborando o contexto supramencionado, Firmeza (2007) advoga que, no atual cenário, observa-se o forte movimento em prol das novas ações dos indivíduos e organizações com o social e com o meio ambiente. O grito de socorro dos seres humanos e da natureza tem impulsionado o próprio homem a se engajar na concepção de um novo cenário, de transformar as ações voltadas apenas para o seu próprio interesse para atitudes que considerem o outro, que conservem a natureza e assegurem a sobrevivência de futuras gerações. Sendo assim, cobra-se das organizações um comportamento distinto na administração de seus negócios, que não contemple apenas a sua eficácia técnico-econômica, mas que também considere outros interesses.

Em consonância com Pinheiro (2009), prezar pelos diferentes públicos abrangidos por seu negócio, visando à tomada de decisões é o conceito primordial da responsabilidade social empresarial (RSE), tema em estudo nesta pesquisa.

Já, para Silveira (2009), o tema da responsabilidade social empresarial vem sendo debatido e pesquisado não apenas no Brasil, mas em todo o planeta. Além de ser avaliado como uma relevante estratégia competitiva, o gerenciamento socialmente responsável das corporações impulsiona a formulação de um parâmetro ético e consciente do contexto político-econômico contemporâneo, permeado pelos efeitos da internacionalização. O atual interesse pelo tema, na ótica do aludido pesquisador, pode ser entendido pelo aspecto de que progressivamente as organizações estão sendo cobradas pela sociedade para atender demandas que nem sempre podem ser atendidas pelo Estado.

Além de agentes econômicos, as organizações passam a ser consideradas como responsáveis pelo desenvolvimento e pelo bem-estar da sociedade (SILVEIRA, 2009). Desta forma, constata-se que as organizações deixaram de ser somente produtoras de mercadorias e serviços e passaram também a desempenhar funções que extrapolam suas atividades fins.

Consoante Melo Neto e Froes (1999), esta transformação é, em grande medida, ocasionada pela imposição por parte da sociedade de novos comportamentos empresariais que considerem a preocupação com a ética, com o social e com a criação de um ambiente mais justo e fraterno, focado não somente na rentabilidade financeira, mas também em outros aspectos, como o cuidado com o meio ambiente, com a comunidade na qual a organização está inserida, com seus empregados e com os demais *stakeholders*. Trata-se, portanto, de colocar em ação as várias dimensões da responsabilidade social empresarial.

De acordo com Melo Neto e Froes (2004), a gestão da responsabilidade social empresarial é um processo dinâmico e abrange a determinação de nichos de ação da organização, tais como o gerenciamento social externo (práticas voltadas para a comunidade) e a gestão social interna (práticas focadas nos empregados e seus dependentes). Ao priorizar qualquer um desses nichos de operacionalização durante o seu processo de qualificação para o exercício pleno da cidadania, a organização estará, na realidade, optando pelo fortalecimento da relação organização-comunidade ou organização-empregado. Apenas posteriormente ao domínio de ambas as relações, a empresa se encontra preparada para o exercício da responsabilidade social plena.

Sendo assim, quanto mais ciente estiver a organização de suas ações, embasando-as em uma postura solidária e ética, mantendo o compromisso com a dignidade, equidade social e liberdade com os diferentes públicos-alvo (consumidores, governo, fornecedores, acionistas, comunidade, sociedade em geral e empregados e dependentes), mais exitosa será sua gestão de responsabilidade social que, assim, poderá alinhar-se à gestão estratégica da organização.

Ressalta-se que, embora a maior parcela dos trabalhos científicos existentes na área trate primordialmente da dimensão externa, esta pesquisa, em particular, apresenta como escopo a dimensão interna da responsabilidade social empresarial, que se baseia essencialmente nas condições laborais e na qualidade de vida dos empregados e seus dependentes.

Na ótica de Pena (2003), esta dimensão deve ter prioridade em relação à externa. Guimarães (2009) preconiza que a concepção da responsabilidade social empresarial antes de ser considerada uma ferramenta gerencial que anseie o ambiente externo deve prezar pelo ambiente interno como maneira de ampliar e legitimar as práticas efetivadas.

Desta forma, apreciar o grau de conhecimento e percepção dessas práticas sociais internas pelos trabalhadores e analisar seus impactos sobre o comportamento desses funcionários na relação com a organização podem constituir relevantes ações de gerenciamento no balanço dos resultados conquistados com investimentos sociais.

Além do mais, as empresas ainda impulsionadas pelas constantes mudanças e exigências competitivas do mercado buscam outros mecanismos que as propiciem melhor sustentabilidade. Segundo Rios (2009), os investimentos no capital humano consistem em uma estratégia corporativa eficaz para acompanhar essas imposições, o que instiga estudos a respeito do comportamento organizacional e assuntos correlatos, como engajamento, satisfação, vínculos com o trabalho e outros índices, como o tempo de serviço prestado às organizações.

Os questionamentos em referência a esses interesses organizacionais recaem nas pesquisas acerca do comprometimento organizacional, haja vista a presunção de que o comprometimento fomenta nos trabalhadores elevados níveis de performance e de permanência

nas empresas como propugna Rego (2003), como também serve como um preditor na retração do *turnover* e do absenteísmo, como argumentam Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Para Tavares (2005), a excelência de uma organização pode ser alcançada a partir do instante em que os indivíduos se comprometam com as metas, os objetivos e a cultura da empresa. Conforme Rios (2009), as empresas que entendem e gerenciam os indivíduos como um fator competitivo tendem a investir mais em seus trabalhadores, como também concebem estratégias que geram elevados índices de comprometimento e de permanência dos mesmos na organização.

É embasado no contexto retromencionado que o presente estudo se insere e apresenta como **problema de pesquisa** a seguinte indagação: Quais as relações entre as práticas de responsabilidade social internas e o comprometimento organizacional nos trabalhadores de empresas cearenses prestadoras de serviços?

Cabe também salientar que objetivando aperfeiçoar e melhor fundamentar a elaboração desta dissertação, foram adotados como parâmetro, no intuito de se estabelecer as relações concernentes ao problema deste estudo, os indicadores de responsabilidade social concebidos pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2010) e as categorias de comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental de Allen e Meyer (1990).

O Ethos é instituição fundada em 1988 por um grupo de empresários brasileiros, liderados por Oded Grajew. O Instituto Ethos apresenta como um de seus objetivos contribuir para que as organizações entendam e pratiquem de maneira voluntária e progressiva comportamentos socialmente responsáveis (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Com o propósito de investigar a performance das empresas atuantes no território nacional em relação às práticas socialmente responsáveis, foram formulados os indicadores supracitados, que estão divididos em sete temas amplos: *Valores, Transparência e governança; Público interno; Meio ambiente; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade e Governo e sociedade* (INSTITUTO ETHOS, 2010). Conjuntamente, estes temas e seus respectivos

desdobramentos permitem que seja feito um diagnóstico geral da empresa no tocante ao seu grau de desenvolvimento no tratamento das questões sociais em relação a todos os *stakeholders* organizacionais.

Contudo, nesta pesquisa, em particular, conforme mencionado, toma-se como objeto de estudo apenas a responsabilidade social interna. Logo, é o indicador *Público interno* e seus subtemas *diálogo e participação*; *respeito ao indivíduo* e *trabalho decente* que são utilizados como parâmetro.

Entretanto, especificamente, quanto ao processo de escolha das organizações pesquisadas, foi definido como critério determinante ser empresa agraciada com o Prêmio Delmiro Gouveia na categoria de Melhor Desempenho Social, fato que por si só já denota o envolvimento destas empresas nas questões sociais. Embasada neste critério, a presente pesquisa adotou como escopo duas organizações que já foram contempladas com a aludida premiação na categoria supracitada, as empresas Unimed Fortaleza (edições 2002, 2003, 2004, 2005, 2008, 2009 e 2010) e Cagece (edições 2001, 2002, 2003, 2006 e 2007).

1.1 Delimitação e relevância

Diante das inúmeras transformações ocorridas no cenário corporativo ultimamente, a prática de ações no âmbito da responsabilidade social por parte deste setor vem se expandindo de forma contínua. Destarte, o assunto responsabilidade social empresarial passa a ostentar progressivamente uma maior importância no universo empresarial contemporâneo. Do mesmo modo, com um maior reconhecimento da relevância do capital humano por parte das organizações, assuntos correlatos ao comportamento organizacional, tais como comprometimento organizacional também ganham especial destaque.

Para Martinelli (1997), a prática adequada da responsabilidade social empresarial pode aprimorar o desempenho e a sustentabilidade da organização a médio e longo prazos, propiciando valor agregado à imagem corporativa do empreendimento, motivação dos colaboradores internos,

melhoria do ambiente organizacional, reconhecimento dos gestores como líderes empresariais, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, dentre outros benefícios.

Objetivando demonstrar a visão do cidadão brasileiro a respeito desta temática, é interessante explicitar pesquisa elaborada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), publicada em 2008, que revela a ocorrência de uma expansão no contingente da população brasileira que advoga que o governo deve elaborar leis para compelir as grandes corporações a irem além do seu papel tradicional e contribuïrem na construção de uma sociedade melhor, mesmo que isso gere preços mais elevados e/ou diminuição no quantitativo de vagas ofertadas pelo mercado de trabalho. A porcentagem de indivíduos que emitiram essa opinião alterou-se de 57% (cinquenta e sete por cento), em 2004, para 64% (sessenta e quatro por cento) em 2006. Segundo o corpo técnico responsável por este estudo, isso expressa que o consumidor deseja fortemente que as organizações adotem ações de responsabilidade social empresarial, mesmo que precise arcar com um maior desembolso financeiro (IPEA, 2010).

Em atinência à crescente disseminação e conseqüente valorização do tema, cabe ressaltar que, como argumenta Firmeza (2007), no papel de principais difusoras do conhecimento, as Instituições de Ensino Superior (IES) contribuem de maneira substancial com as pesquisas sobre o tema, de tal forma que o inserem na matriz curricular de cursos de graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*, como também em nichos específicos, tendo inclusive contribuído para sua incorporação no maior evento acadêmico nacional da área de Administração, o Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD.

Outro interessante aspecto a ser abordado é que, nos últimos anos, revistas empresariais especializadas em todo o mundo têm publicado listas e pautas acerca das “melhores empresas para se trabalhar”. No Brasil, a revista Exame publica anualmente o suplemento “Guia Exame - 150 Melhores Empresas para Você trabalhar”. Dentre os critérios elencados para servir de subsídio no processo de avaliação das empresas, por parte deste periódico, encontra-se a categoria cognominada de cidadania empresarial que verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas, assim como em referência a seu público interno e externo, fato que também demonstra a relevância deste assunto na atualidade.

Ainda como evidência da importância deste tema, pode-se salientar sua vinculação à questão da competitividade, como exemplificado pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que é parâmetro para os investimentos socialmente responsáveis, na BM&FBOVESPA. Conforme a BM&FBOVESPA (2010, online), o ISE “tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro”.

Por outro lado, apesar da atualidade do assunto da responsabilidade social empresarial, que comprova-se, por exemplo, pelo elevado número de trabalhos acadêmicos formulados com este escopo (FIRMEZA, 2007; BARROS, 2008), observa-se uma certa negligência de estudos na área em relação ao público interno (SILVA, 2005), já que a maioria das pesquisas referentes a este assunto concentra-se nos aspectos relacionados aos *stakeholders* externos. Consta-se, assim, a escassez de estudos no campo em relação aos colaboradores internos, fato que também contribui para a justificativa deste trabalho.

Conforme Roberto (2006), o processo de responsabilidade social deve possuir uma orientação “de dentro para fora”, ou melhor, a organização deve primar pela qualidade do ambiente laboral e respeitar as relações que ostenta com seus empregados para, apenas posteriormente, partir para uma dimensão externa da responsabilidade social empresarial.

Ao mesmo tempo, em relação ao outro tema considerado nesta pesquisa, o comprometimento organizacional, verifica-se sua crescente vinculação à gestão estratégica de pessoas, conquistando, assim, cada vez mais projeção na literatura. As organizações contemporâneas necessitam de indivíduos qualificados e comprometidos com o processo produtivo, em lugar de recursos humanos alienados, despreparados e desestimulados, caso almejem obter posição de destaque em seu respectivo campo de atuação (LEITE, 2008).

Assim sendo, afere-se que o comprometimento organizacional por intermédio das pessoas é uma procura permanente nos atuais dias. Todas as organizações vislumbram ostentar em seus quadros pessoas que “vestem a camisa” da empresa, que visualizam o seu trabalho como um

desafio e que batalhem pelos melhores retornos para a organização. Essa busca tem se ampliado nas últimas décadas em decorrência das rápidas transformações que atravessa a sociedade, em todos os seus segmentos, que cobram mais das organizações (MEDEIROS, 2003a).

Outro importante aspecto a ser explicitado é que o comprometimento é um vínculo mais estável entre o colaborador e a organização na qual trabalha; por conseguinte é menos afetado por fatores circunstanciais. Desse modo, no intuito de melhor entender a qualidade do desempenho e a permanência no emprego, dentre outros fenômenos, a percepção do nível de comprometimento é mais indicada, por exemplo, do que o grau de satisfação, pois esse é mais instável do que aquele; logo, evidencia condições laborais apenas instantâneas (BARROS; SCHEIBLE, 2008).

Cabe ainda relatar que, atualmente, um dos maiores entraves no gerenciamento de pessoas é a retenção de talentos. De acordo com Rios (2009), as empresas têm sofrido bastante com a evasão de seus funcionários que, ao deixarem seus postos de trabalhos, transferem consigo todo o conhecimento investido pela organização, como também o contraído e o desenvolvido nela. As evasões ocasionam dispêndios vultosos para as empresas, tanto no concernente a custos econômicos, bem como a custos atrelados aos conhecimentos das pessoas que até poderão ser aplicados em organizações concorrentes, como também a prejuízos associados a recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores (RIOS, 2009).

Consoante Barros (2008), devido ao comprometimento gerado, pode-se presumir que as ações de responsabilidade social internas também favorecem o processo de contenção de pessoal nas empresas. O desafio da retenção de talentos pode ser enfrentado pela adoção de práticas organizacionais que objetivem fortalecer o senso de engajamento do seu respectivo quadro funcional, senso este que está diretamente atrelado à questão do comprometimento organizacional.

Destarte, este estudo tem como foco principal investigar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional, visando a averiguar, desta forma, um aspecto de essencial relevância para o universo corporativo, já que uma organização

que tem um corpo funcional mais comprometido com seus objetivos apresenta geralmente uma maior probabilidade de obter êxito em seu segmento mercadológico.

Ademais, através do levantamento da literatura existente foi evidenciada uma relativa escassez de pesquisas quanto à abordagem conjunta dos temas de responsabilidade social interna e comprometimento organizacional, o que torna ainda mais legítimo este trabalho científico.

Todavia, é oportuno mencionar o trabalho desenvolvido pela pesquisadora Barros (2008), sob a orientação do Prof. Dr. Augusto Cabral, que trata da relação entre as duas temáticas aqui estudadas e que serviu de inspiração para a formulação do presente estudo. Cabe salientar que o aludido trabalho, por sua vez, constatou que as execuções de práticas de responsabilidade social interna por parte das empresas pesquisadas afetaram diretamente a questão do comprometimento organizacional nestas organizações.

Desta forma, tanto a existência da constatação supramencionada quanto a intenção de aprofundá-la são fatores que reforçam a importância deste estudo. Além do mais, esta dissertação também se justifica pelo fato de investigar mais detalhadamente os impactos ocasionados pelas diferentes dimensões da responsabilidade social interna em atinência às distintas dimensões do comprometimento. Pois, a presente pesquisa, conforme mencionado, fundamentou-se em um modelo tridimensional de comprometimento organizacional.

A compreensão das conclusões desta pesquisa é relevante, já que a partir dela práticas poderão ser desenvolvidas nas organizações estudadas na tentativa de desencadear em seus funcionários maiores níveis de comprometimento com o trabalho.

1.2 Hipóteses e objetivos

Neste estudo, parte-se da hipótese de que as práticas de responsabilidade social interna relacionam-se de forma direta e positiva com o comprometimento organizacional. Em alinhamento a esta visão e tomando-se por base os indicadores Ethos de responsabilidade social interna (INSTITUTO ETHOS, 2010), bem como as categorias de comprometimento

organizacional de Allen e Meyer (1990), foram elaboradas hipóteses relacionadas a cada um dos objetivos específicos da pesquisa, considerando-se as organizações em foco:

- 1) A prática de responsabilidade social interna de relações positivas com sindicatos ostenta o maior nível de ocorrência e o melhor grau de relevância dentre as diferentes práticas sociais internas;
- 2) Práticas de responsabilidade social interna de diálogo e participação levam ao comprometimento afetivo;
- 3) Práticas de responsabilidade social interna de respeito ao indivíduo levam ao comprometimento normativo;
- 4) Práticas de responsabilidade social interna de trabalho decente levam ao comprometimento instrumental;
- 5) Práticas equivalentes de responsabilidade social interna ocasionam os mesmos modelos de comprometimento.

Este trabalho apresenta como objetivo geral **investigar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional** no contexto das empresas cearenses prestadoras de serviços. Para isto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Investigar quais são as práticas de responsabilidade social interna mais executadas pelas organizações analisadas e os respectivos níveis de relevância atribuídos às mesmas por intermédio dos colaboradores internos pesquisados;
- 2) Analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna do subtema diálogo e participação e o comprometimento afetivo;

- 3) Analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna do subtema respeito ao indivíduo e o comprometimento normativo;
- 4) Analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna do subtema trabalho decente e o comprometimento instrumental;
- 5) Comparar se práticas equivalentes de responsabilidade social internas originam os mesmos modelos de comprometimento nas empresas pesquisadas.

1.3 Metodologia

Quanto à natureza, este estudo é identificado como quantitativo, pois a pesquisa envolve dados objetivos e mensuráveis (RICHARDSON, 1999). Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, sendo realizada mediante um *survey*, que consiste na utilização de um questionário estruturado a uma amostra de uma população e destinado a extrair informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 1999).

Em atenção aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória, descritiva e comparativa. Para Collins e Hussey (2005), a investigação exploratória é resultado de um estudo efetuado sobre uma questão ou problema de pesquisa quando existe pouco ou nenhum estudo anterior em que se possa procurar informações a respeito da questão ou problema. Já segundo Gil (1991), a pesquisa descritiva ostenta como objetivo primordial o detalhamento das características de determinada população ou fenômeno ou ainda a determinação de conexões entre variáveis. De outra forma, consoante Fachin (2001), o estudo comparativo busca confrontar as diferenças e as semelhanças encontradas entre os fatos investigados, procurando discernir o que é comum a ambos.

Quanto aos resultados, conforme Kerlinger (1980), o presente trabalho científico é caracterizado como básico, pois não tenciona solucionar uma problemática específica para as empresas analisadas; e sim pretende contribuir com a geração do conhecimento de forma global.

Quanto à amostra, optou-se pela escolha de uma não probabilística, ou seja, como critério de seleção foi priorizado o discernimento do pesquisador mediante a acessibilidade para obtenção dos dados. Os respondentes da pesquisa são funcionários de duas grandes corporações do setor de prestação de serviços agraciadas, respectivamente, em sete e cinco edições com o Prêmio Delmiro Gouveia, na categoria de Melhor Desempenho Social, são elas: Unimed de Fortaleza Cooperativa de Trabalho Médico Ltda. e a Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em 06 (seis) seções. A seção inicial apresenta uma abordagem introdutória e está constituída ainda pela relevância, hipóteses e objetivos, metodologia e estrutura geral da dissertação.

Na segunda seção, foi realizado um levantamento da literatura concernente ao tema da responsabilidade social empresarial. Ela está subdividida em 03 subseções: evolução histórica e conceitual da responsabilidade social empresarial; investimento social como ferramenta estratégica e responsabilidade social empresarial interna. Cabe salientar que na terceira subseção também é enfatizada a questão dos indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial interna que ostentam importância estratégica no desenvolvimento e na formulação deste trabalho.

Na terceira seção, ocorreu o prosseguimento no levantamento da literatura, enfocando, desta vez, a conceituação e a classificação do comprometimento organizacional, embasada em uma ótica multidimensional. Posteriormente, foram analisados os preditores e os componentes afetivo, calculativo e normativo do comprometimento, principalmente quanto às reações geradas no comportamento dos colaboradores em referência às organizações em que labutam.

A quarta seção refere-se à metodologia da pesquisa, onde é explicitada a classificação da pesquisa, quanto a sua natureza, meios, fins e resultados. São apresentados, ainda, população e amostra, a caracterização das organizações pesquisadas, o instrumento de coleta de dados e, enfim, se esclarecem as técnicas de análise empregadas para a consecução dos resultados.

Na quinta seção, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, em conformidade com os objetivos estabelecidos e em confronto com o referencial teórico.

A conclusão deste estudo está apresentada na sexta seção, onde é divulgada uma síntese dos principais achados do estudo. É demonstrado, também, de que modo e em que medida cada um dos objetivos da pesquisa foram alcançados e evidencia a confirmação ou negação das hipóteses estabelecidas. Em seguida, seguem as referências bibliográficas.

Por fim, no Apêndice A, encontra-se a carta de apresentação que explicitou para as organizações investigadas informações a despeito do pesquisador, da pesquisa a ser efetuada e outros dados relevantes. No Apêndice B, é apresentado o modelo de questionário utilizado na coleta de dados.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nesta seção, o tema responsabilidade social empresarial está estruturado em três subseções. A primeira subseção apresenta a gradativa transformação da conceituação de responsabilidade social empresarial, desde sua gênese até a atual época. Também trata do histórico evolutivo da responsabilidade social empresarial no Brasil. A segunda subseção demonstra a importância estratégica das práticas socialmente responsáveis no universo corporativo. A terceira subseção enfatiza a questão da responsabilidade social empresarial interna, ou seja, aquela que prioriza o bem-estar dos empregados e que representa o cerne deste trabalho. Ademais, apresenta os indicadores formulados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que servem de parâmetro neste estudo.

2.1 Evolução histórica e conceitual da responsabilidade social empresarial

Como afirmam Karkotli e Aragão (2004), a responsabilidade social empresarial emergiu na França, em torno de 1899, por intermédio do criador do conglomerado *U.S. Steel Corporation*, o empresário Andrew Carnegie, que, já naquela época, proporcionava uma abordagem para a responsabilidade social das grandes organizações.

Em sua obra “o evangelho da riqueza”, Carnegie formulou dois princípios: o da caridade e o da custódia. O primeiro princípio defendia que os membros mais abastados ajudassem os menos favorecidos, como os idosos, os desempregados e os enfermos. O segundo, oriundo da doutrina bíblica, pregava que as organizações e os cidadãos ricos se portassem como zeladores, ou seja, eles eram considerados como guardiões da riqueza da sociedade. Além do mais, ainda era função das empresas maximizar a riqueza da sociedade. Nesta perspectiva, a responsabilidade social das organizações assumia atitudes paternalistas e assistencialistas, pois era visualizada apenas como dever dos indivíduos (proprietários e gestores) e não diretamente das empresas (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

A postura adotada por Carnegie integrava uma das duas correntes existentes no pensamento econômico no final do século XIX: a escola socioeconômica e a clássica. A visão socioeconômica, que tem Carnegie como precursor, defendia o papel da empresa na promoção do

bem-estar coletivo, com finalidades mais amplas do que a consecução de rentabilidades corporativas e criação de empregos sem, entretanto, ignorá-las.

Na visão desta escola, a organização cumpre sua responsabilidade social na proporção que fomenta uma elevação nas condições de vida da sociedade. Seus princípios mais importantes são: conquista de melhor imagem perante a sociedade; ênfase nos lucros a longo prazo para o empreendimento; incorporação de maiores obrigações sociais para a empresa e o estabelecimento de um melhor ambiente para todos (SERPA; FOURNEAU, 2007).

A visão econômica clássica, fortemente divulgada por Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia em 1975, postula que a organização socialmente responsável é aquela que procura atender aos anseios de seu corpo de acionistas, otimizando a lucratividade (SERPA; FOURNEAU, 2007).

Friedman contesta a existência da responsabilidade social empresarial, difundindo que, em uma democracia, a administração pública é o único meio legítimo para abordar questões sociais. Em seu pensamento, as organizações não deveriam realizá-la, pois estariam se afastando de sua *expertise* (SERPA; FOURNEAU, 2007). Na perspectiva de Friedman (1985), a relevância do empregado na empresa está atrelada às suas contribuições para o enriquecimento dos acionistas e, desta maneira, o incremento de sua qualidade de vida está vinculado à expansão dos lucros dos patrões.

Segundo Ashley (2002), até o século XIX, época em que tanto no continente europeu como também nos Estados Unidos a forma de governo ainda permanecia muito atrelada à Monarquia ou ao Estado, a ética e a responsabilidade social eram consideradas somente como doutrina. Nesse período, no intuito de que as empresas realizassem serviços de interesse da sociedade, era preciso associar a prática social a algum modo de propiciar retorno aos acionistas, mediante respaldo legal específico condicionado à sanção, para somente assim a prática poder ser efetivada. Esta realidade perdurou até o começo do século XX.

Como argumentam Xavier e Souza (2004), no começo do século XX ocorreram diversas manifestações sobre o assunto em questão, podendo-se destacar os trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John M. Clark (1916) que, por serem classificados como de caráter socialista, não obtiveram o necessário apoio.

Em 1919, nos Estados Unidos, no julgamento do caso *Dodge versus Ford*, foram tratadas as questões atinentes à discricionariedade, à responsabilidade e à ética. Este imbróglio debatia acerca da competência de Henry Ford, acionista majoritário e gestor da organização, para adotar medidas que fossem de encontro às intenções dos acionistas John e Horace Dodge.

No ano de 1916, Ford optou em não repartir parcela dos dividendos esperados, remanejando-os para investimentos na produção, incrementos salariais e em crédito para o fundo de reserva, considerando uma provável retração no preço dos automóveis. Todavia, a Suprema Corte do Estado de Michigan decidiu em favor dos Dodges, entendendo que a existência da empresa é justificada em prol do seu corpo de acionistas e que os gestores somente possuem liberdade para tomar decisões em relação aos meios para atingir o fim, não tendo autonomia para utilizar os lucros em outras finalidades. Assim, ficou caracterizado que a filantropia empresarial apenas poderia ser exercida caso beneficiasse os ganhos dos acionistas (ASHLEY, 2002).

No ano de 1953, como salienta Ashley (2002), com a emergência de uma nova querela judicial envolvendo o caso *A.P. Smith Manufacturing versus Barbow*, apreciado pela Suprema Corte de Nova Jersey, ocorreu a instituição de uma lei com o propósito de permitir a doação de recursos destinados à Universidade de Princeton, que era a origem do litígio supracitado. Naquele instante, surgia legalmente o conceito de filantropia empresarial.

Do término da década de 1960 ao princípio dos anos 1970, os Estados Unidos e parcela da Europa, em consequência das pressões de alguns segmentos da sociedade civil que reivindicavam uma alteração na postura clássica das organizações, que se notabilizava pela elevada ênfase no aspecto econômico, começaram a ter uma atuação social. Adicione-se a isso um contexto de demandas por um maior engajamento estudantil e sindical na Europa, nos esforços pelos direitos

civis norte-americanos e nas movimentações contrárias ao uso dos armamentos químicos na Guerra do Vietnã (SILVA, 2005).

As décadas de 1970 e 1980 destacaram-se pelo aparecimento de grupos profissionais interessados em analisar o assunto responsabilidade social, tais como *American Institute of Certified Public Accountants* e o *American Accounting Association*. Verifica-se, assim, que a temática em foco constitui campo de estudo recente (SILVA, 2005).

Conforme Karkotli e Aragão (2004), neste mesmo intervalo cronológico, nos Estados Unidos, a absorção pela agenda das empresas de temas inerentes à responsabilidade social ocasionou o surgimento de importantes desafios, tais como a expansão dos gastos com energia e o incremento das despesas no intuito de atender às legislações direcionadas para a minimização da poluição, a proteção aos clientes e a garantia de idênticas oportunidades.

Em suma, os primeiros estudos teóricos acerca da responsabilidade social empresarial, expandidos a partir das premissas conceituais da sociedade pós-industrial, aparecem na década de cinquenta, como ressalta Tenório (2006). Todavia, é na década de setenta que os estudos sobre o tema ganham notoriedade. Para Lima (2008b), observa-se, neste período, o desenvolvimento de ideias referentes à responsabilidade social. Como exemplo desta constatação, pode ser mencionado o escândalo de Watergate, nos anos 1970, na gestão do chefe de governo americano Richard Nixon, em que a sociedade manifestou preocupação com a ética empresarial que corresponde à outra vertente da responsabilidade social. Este caso pôs em evidência a relevância da transparente prestação de contas das práticas corporativas na sociedade contemporânea.

De acordo com Silva (2005), na década de 1990 diversos especialistas se interessaram pelo assunto responsabilidade social e por temas similares, tais como moral empresarial, ética e governança corporativa, com repercussão junto a organismos como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCED), ocasionando discussões em encontros como o Fórum Social Mundial (FSM). Desde então, aprofundaram-se as reflexões sobre tópicos concernentes a questões trabalhistas, ambientais e direitos humanos, expandindo a abrangência das práticas socialmente responsáveis. A atuação de

diversas organizações contribuí para a disseminação da responsabilidade social; contudo, tende a dificultar a formulação de uma definição única (LIMA, 2008b).

2.1.1 Responsabilidade social empresarial no Brasil

Segundo Soares (2003), a responsabilidade social empresarial emergiu no Brasil como produto das novas demandas capitalistas oriundas do processo de reestruturação produtiva e da reorganização do movimento operário. Evoluiu, também, em decorrência de um abrangente processo de desestatização dos serviços públicos.

Nesta visão, a política de desenvolvimento social impõe o envolvimento de múltiplos atores. Deste modo, apenas com uma consistente mobilização da sociedade torna-se factível angariar recursos satisfatórios para confrontar a “questão social”. Trata-se de procurar parceiros além do Estado; na sociedade e, sobretudo, nos empreendimentos privados (SOARES, 2003).

A partir da década de 1950, as Organizações Não-Governamentais (ONGS), legalmente formalizadas, alcançam uma maior relevância como atores sociais no Brasil. Em função da autonomia conquistada, estas organizações têm capacidade de dialogar com diferentes atores sociais, como o Estado, o mercado e os movimentos sociais. Ademais, estas organizações normalmente desvinculadas de uma procedência partidária ou mesmo ideológica pelos quais se norteiam, salientam preceitos teóricos abrangentes, tais como cidadania ou democracia (LIMA, 2008a).

Contudo, como salienta Torres (2001), as pioneiras e isoladas vozes que pregavam uma alteração na mentalidade empresarial brasileira aparecerem, em 1965, mediante a aprovação da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas” no II Encontro Nacional das Associações de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE). Esta carta constitui um marco, pois, até então, a responsabilidade social empresarial restringia-se ao universo das ideias e dos discursos.

Na década de 1980, emergiu um novo ciclo nas interações sociedade-estado, de caráter participacionista e reivindicatório. Com o passar do tempo, as grandes mobilizações que

caracterizavam esta época perderam visibilidade, notadamente no setor urbano. Desta forma, os segmentos organizados da sociedade civil foram pressionados a redefinir sua participação, no aspecto de um agir estratégico, embasado na formulação de seu próprio caminho, em sintonia com os que lhe prestam apoio, em ações sociais mais propositivas do que reivindicatórias, sem continuar a mercê das inúmeras promessas não cumpridas (GOHN, 2000).

Conforme Tenório (2006), a prática de responsabilidade social empresarial intensificou-se no Brasil a partir da década de 1990 com a proliferação de várias organizações não-governamentais e com o desenvolvimento do terceiro setor. Entidades como a Fundação Abrinq, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e a Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS) foram concebidos no intuito de enfatizar a relevância das práticas sociais para os negócios e para a sociedade. Desta forma, expressões como cidadania empresarial, ética nos negócios, voluntariado empresarial e responsabilidade social foram incorporadas ao universo corporativo.

A FIDES, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, instituição particular sem fins lucrativos, criada em 1986, focada na cultura e na educação, simbolizou o começo de uma maior sinergia entre a sociedade e o segmento empresarial. A entidade formada por gestores e empresários dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Bahia propiciou uma ferramenta para avaliação da performance da organização baiana Nitrofertil (FIDES, 2010).

Tendo como objetivo fomentar a sociedade civil brasileira para a prática do bem comum, a FIDES atua em três grandes vertentes: 1) diálogo e responsabilidade social, mediante a organização de simpósios e encontros sobre o tema, em parceria com organizações interessadas; 2) desenvolvimento empresarial, mediante o estímulo aos novos empreendedores e líderes entre a população mais jovem; 3) ética na atividade empresarial, mediante a disseminação da relevância de uma postura ética para o indivíduo, os grupos sociais e o universo empresarial, como um balizador para toda e qualquer atitude (FIDES, 2010).

De acordo com Silva (2005), no Brasil, outros fatores relevantes na disseminação desta temática incluem, por exemplo, a criação, no ano de 1995, do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), considerada instituição precursora na conversão da intenção corporativa em investimento social privado. A GIFE utiliza a expressão “cidadania empresarial” para denominar as ações para benfeitoria e transformação da sociedade.

Ainda naquele ano a gestão Fernando Henrique Cardoso formulou o programa Comunidade Solidária que foi responsável por suceder a extinta LBA (Legião Brasileira de Assistência). Dois anos depois, o sociólogo Herbert de Souza divulgou um modelo de balanço social e elaborou, em parceria com o Jornal Gazeta Mercantil, o selo do balanço social, visando a fomentar nas organizações a importância de tornarem públicas suas atitudes sociais.

A responsabilidade social empresarial alcançou maior projeção no cenário nacional no instante em que algumas organizações passaram a difundir suas ações perante a comunidade, o meio ambiente e o corpo de colaboradores internos, inclusive mediante a publicação de relatórios e balanços sociais anuais. No ano de 1999, a adesão ao movimento social pode ser averiguada por intermédio da divulgação do balanço social por sessenta e oito organizações, como ressalta Silva (2005). Nesta década, foram criadas, ainda, fundações, instituições e organizações não-governamentais, fomentando entidades a extrapolar os balanços sociais, desenvolvendo práticas atinentes ao meio ambiente, aos portadores de necessidades especiais e à educação.

Cabe salientar a expressiva quantidade de premiações existentes atualmente no cenário nacional. Como exemplos, podem ser citados os seguintes: Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq), Selo Empresa Cidadã (Câmara Municipal de São Paulo), Prêmio Eco (AMCHAM- Câmara Americana de Comércio) e Top Social ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil). O incremento no reconhecimento de iniciativas organizacionais em setores sociais é um indício de que a ação social apresenta uma perspectiva de expansão no segmento empresarial nacional, como sugere Ashley (2002).

Para Ashley (2002), a difusão da ideia da responsabilidade social nas organizações brasileiras é bastante recente. O pioneirismo da ADCE em realizar atividades sobre

responsabilidade social empresarial determina, de maneira consistente, a importância de se refletir acerca da dinâmica social das firmas com mais profundidade no Brasil. Dessa forma, o valor atinente ao compromisso social corporativo deve ser visualizado como temática essencial nas agendas das organizações, proporcionando um ganho na procura de uma maior conscientização do empresariado em referência a suas responsabilidades sociais.

Atualmente, a responsabilidade social no Brasil é fortemente debatida no mundo acadêmico e as organizações que ainda não executam estas ações aos poucos mostram interesse na implementação destas práticas, acreditando que a postura socialmente responsável é um diferencial que auxilia na construção e solidificação da marca do negócio e ajudando no crescimento sustentável (SILVA, 2005).

Corroborando o pensamento anteriormente exposto, é interessante mencionar pesquisa formulada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA (2006), que aponta um crescimento substancial, entre 2000 e 2004, na participação de organizações privadas brasileiras na promoção de ações sociais. Neste período, o engajamento empresarial na área social aumentou dez pontos percentuais, passando de 59% para 69%, o que representa aproximadamente um universo de 600 mil empresas atuando voluntariamente (IPEA, 2010).

Ressalta-se, contudo, que, conforme outra pesquisa do IPEA (2000), existe uma preponderância de práticas sociais externas em relação as de caráter interno. Verifica-se, por exemplo, que as organizações instaladas na região Sudeste, que ostentam aproximadamente 60% do PIB brasileiro e de 30% da população nacional, priorizam a prática da responsabilidade social externa em detrimento das ações sociais internas.

Observa-se, também, que a dupla responsabilidade social, que corresponde no escopo das relações com os funcionários e seus dependentes e com a comunidade simultaneamente é praticada por 44,9% das empresas pesquisadas, e desta feita lidera a maneira de atuação social das organizações nacionais. Em seguida, exercida por 21,3% dos empreendimentos avaliados, vem a prática da responsabilidade social externa (ênfase no relacionamento com a comunidade). E, em último lugar, encontram-se as ações sociais internas (ênfase no relacionamento com os

funcionários e seus dependentes), sendo executadas exclusivamente por somente 17,5% das organizações investigadas (MELO NETO; FROES, 2004).

2.1.2 Conceituação de responsabilidade social empresarial

De acordo com Tenório (2006), a responsabilidade social empresarial é um assunto controverso, novo e dinâmico, abrangendo, em uma ótica bastante simplificada, desde a obtenção do retorno financeiro pelos acionistas até, em uma visão mais complexa, a inserção de práticas sociais no planejamento estratégico das corporações.

Ashley (2002) afirma que a expressão “responsabilidade social” pode ter uma série de interpretações. Na visão de alguns, significa a ideia de responsabilidade ou dever legal; para outros é uma obrigação fiduciária, que impõe às organizações padrões mais elevados de comportamento que os do cidadão em geral. Existem os que a compreendem, conforme a evolução das discussões, como papel social, prática social e função social. Outros a consideram vinculada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa.

Uma importante conceituação foi formulada por Ashley (2002), compreendendo a responsabilidade social como o compromisso que uma empresa deve possuir com a sociedade, demonstrado por intermédio de atitudes e ações que influenciam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo particular, atuando proativamente e coerentemente no atinente a sua função específica na sociedade e a sua prestação de contas com ela. A empresa, desta forma, assume deveres de caráter moral, além dos determinados legalmente, mesmo que não diretamente associados a suas atividades, mas que possam contribuir com o desenvolvimento sustentável das pessoas. Desta feita, em uma ótica ampliada, responsabilidade social é toda e qualquer prática que possa contribuir para o incremento da qualidade de vida da sociedade.

Cabe salientar que é justamente pelo fato de a organização ser bem-sucedida em seu nicho mercadológico que aumenta a necessidade de atuação socialmente responsável, objetivando reduzir os problemas sociais. Deste modo, a responsabilidade social é um aspecto essencial para que as empresas permaneçam sustentáveis (DRUCKER, 1981).

Segundo Silveira (2008), conceituar responsabilidade social é transitar por estradas ainda em fabricação, pois esta definição ainda permanece atrelada a diversas ideias e opiniões. Na visão de muitos, pode ser considerada uma postura ética; para outros, pode ser visualizada como uma maneira de auxílio voluntário ou engajamento a causas específicas. O fato é que a definição vem se desenvolvendo em referência à sua capacidade de operacionalização e mensuração, e se constitui em uma temática complexa, que apresenta distintas acepções em diferentes contextos.

Consoante Pinheiro (2009), a responsabilidade social empresarial vem conquistando relevância ao longo do tempo, é muito abrangente e tem várias interpretações. Pode retratar ideias como a modesta obediência da legislação pelas organizações, a execução de práticas sociais por intermédio de contribuições e doações ou, também, a conduta íntegra e séria nos negócios.

Conforme Karkotli e Aragão (2004), pode ser definida como a postura responsável e ética na procura de qualidade nos relacionamentos que a empresa mantém com todos os seus *stakeholders*, vinculada direta e indiretamente ao seu negócio, inserida em sua visão estratégica e reproduzida em desafios éticos nas dimensões econômica, social e ambiental.

Para Ventura (2003), a responsabilidade social interliga-se às diferentes iniciativas que intencionem conceber um novo espírito capitalista, impulsionando um comprometimento corporativo que não se resuma ao interesse materialista. Ela nasce com o propósito de reprimir a intensa procura pelo lucro individual, que termina por arruinar a sociedade.

Na ótica do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a responsabilidade social empresarial é conceituada como sendo “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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Em consonância com Borger (2001), o significado de responsabilidade social empresarial está associado a diversas ideias. Para alguns, está relacionado a uma postura socialmente

responsável; para outros, está atrelado à noção de responsabilidade legal; para outros, ainda, pode repassar a ideia de auxílio social voluntário e associação a uma causa determinada. Em síntese, é uma noção dinâmica e complexa, com vários sentidos em situações diversificadas.

Para Froemming e Paz (2006), a ênfase das organizações no cenário atual deixa de ser somente a obtenção de retorno financeiro e riqueza, passando a ostentar uma finalidade maior, que inclui desde a procura pelo bem-estar e capacitação de seu corpo funcional até a preocupação mais elevada com a comunidade em que está integrada, usando mecanismos concretos que beneficiam econômica e socialmente cada cidadão.

Segundo Lima (2008a), apesar de não haver um significado preciso para a responsabilidade social empresarial, alguns dos estudiosos, tais como Freeman (1984, 1994), Carrol (1979, 1998), Donaldson e Preston (1995), Wood (1991), Preston e Post (1975), Borger (2001), normalmente a relacionam com o entendimento de que as práticas das organizações devem desencadear benefícios em prol da sociedade, proporcionar ganhos para os acionistas, favorecer a satisfação profissional dos funcionários e conceder benefícios para os parceiros.

Consoante Silva (2005), em sua essência, a definição de responsabilidade social não difere muito da mencionada por alguns estudiosos americanos há meio século. Continua vinculada à compreensão de que decisões e resultados empresariais abrangem as comunidades e, assim sendo, ultrapassam a questão de foco apenas em acionistas e sócios. Por isso, destacam o relacionamento direto entre as atividades empresariais e os agentes com que se relacionam, genericamente denominados *stakeholders*: fornecedores, colaboradores internos, clientes, competidores, investidores, governos e comunidades.

Os diversos significados sobre o tema indicam uma ausência de consenso. Contudo, observando as diferentes definições existentes na literatura, constata-se a convergência de ideias para explicitar a conceituação de responsabilidade social empresarial. Neste sentido, Pinheiro (2009, p.14) destaca os seguintes pontos recorrentes:

- prática de atitudes proativas que suplantem os deveres legais;

- compromisso com uma sociedade mais justa e com o incremento da qualidade de vida;
- conservação de recursos culturais e naturais;
- operacionalização junto à comunidade e funcionários;
- ética na administração dos empreendimentos;
- contribuição para o crescimento sustentável;
- prestação de contas das práticas de responsabilidade social;
- estima à diversidade e favorecimento da retração de desigualdades sociais.

Verifica-se que as organizações hoje necessitam lidar com circunstâncias complexas no processo de gerenciamento, sobretudo no que se refere a questões sociais. Apesar da verificação de visões e raciocínios distintos acerca das definições de responsabilidade social, é fato que as empresas contemporâneas estão inseridas em um contexto drasticamente alterado, no qual os clientes explicitamente apoiam e priorizam as organizações que adotam práticas de cunho social. A intensa busca pela rentabilidade financeira está sendo questionada e a demanda por uma postura ética, que interligue a viabilidade do empreendimento, a sustentabilidade e o compromisso com seus *stakeholders* é cada vez mais procurada (SILVEIRA, 2008).

Deve-se, ainda, ressaltar que a responsabilidade social empresarial compreende duas dimensões: a interna e a externa. A responsabilidade social empresarial externa apresenta como escopo a comunidade e a atuação da organização. Neste contexto é visualizada mediante práticas sociais direcionadas prioritariamente para os setores da assistência social, saúde, educação e ecologia, ostentando como finalidade uma otimização do seu retorno social, publicitário, de imagem e para os seus investidores (MELO NETO; FROES, 2004).

A responsabilidade social empresarial interna, tema central neste trabalho, é focada no público interno, prioriza as áreas de salários e benefícios, assistência médica, social, odontológica, educação e apresenta como propósito maior conquistar melhor retorno de produtividade para seus acionistas (MELO NETO; FROES, 2004).

2.2 Investimento social como ferramenta estratégica

Para Soares (2003), a prática social efetivada pelas organizações deve ser compreendida como um investimento estratégico, ou seja, na defesa de seus próprios interesses a médio e a longo prazo, as organizações estão assumindo a atitude de fomentar ações como projetos de preservação ambiental, promoção social nos segmentos de saúde, educação, objetivando, em última instância, conseguir legitimidade perante o seu mercado consumidor.

De acordo com Borger (2001), a inserção da responsabilidade social no gerenciamento estratégico é um elemento que distingue as organizações e a sua performance econômica das restantes, se não a curto, a longo prazo. Ashley (2002) relata que a definição de responsabilidade social das organizações vem se estabilizando de maneira cada vez mais sistêmica e multidimensional, procurando autonomia e interconectividade entre as várias partes interessadas vinculadas direta ou indiretamente ao negócio da organização.

Conforme Pinheiro (2009), para atuar de maneira socialmente responsável, as organizações necessitam descobrir o seu foco, encaminhando seus recursos de forma a alcançarem retornos positivos, conseguindo, assim, tirar proveito das ações de responsabilidade social nos negócios. Portanto, a organização que almeja atuar de forma socialmente responsável necessita passar por um processo de “mapeamento” de suas partes interessadas, ou seja, detectar quem são as pessoas, grupos, empresas e instituições que ostentam algum relacionamento com o seu negócio e que de alguma maneira influenciam ou são influenciados por suas operações.

Para Ashley (2002), o conhecimento da cadeia de relacionamentos da organização, ou melhor, de suas partes interessadas, é imprescindível para a manutenção de uma orientação estratégica para a responsabilidade social no empreendimento. Contudo, como adverte Borger (2001), o gerenciamento das partes interessadas é complexo e abrange a verificação de seus valores, interesses e direitos e a procura de um equilíbrio entre estes com a finalidade de que as decisões sejam efetuadas dentro de um contexto mais vasto e num cenário de longo prazo. Como ressaltam Ventura e Vieira (2004), as empresas procuram meios de justificar e demonstrar para a sociedade e para os clientes que estão indo ao encontro de seus anseios sociais.

Conforme Martinelli (1997), a dimensão estratégica da responsabilidade social se baseia no auxílio que esta concede à competitividade da empresa, por fomentar maior comprometimento entre os *stakeholders* e por alavancar a imagem que a empresa ostenta, entre outros aspectos.

Existem diferentes motivos que impulsionam as organizações a adotarem ações socialmente responsáveis. Schommer (2002) elenca os seguintes: a) consecução de vantagens competitivas, já que os clientes valorizam a ética e a participação das organizações na comunidade; b) fundamentação espiritual ou moral; c) efeito de subsídios ofertados pelo governo e outras entidades; d) promoção de valores de solidariedade interna e detecção e desenvolvimento de lideranças entre os colaboradores internos; e) orientação e visão estratégica de sobrevivência a longo prazo.

Pela ótica de Tenório (2006), os fatores que podem influenciar as empresas a adotarem as ações de responsabilidade social devem ser classificados em três tópicos: pressões externas, questões de princípios e forma instrumental, conforme detalhado a seguir.

As pressões externas estão associadas às seguintes questões: a) legislações ambientais; b) exigência dos consumidores; c) ação dos sindicatos na luta pela melhoria de padrões trabalhistas; d) demandas das comunidades atingidas pelas atividades empresariais; e) a globalização através de entidades como a OMC (Organização Mundial do Comércio) e a ONU (Organização das Nações Unidas), por meio do projeto denominado *Global Compact*, que estimula corporações de todos os países a utilizarem códigos de conduta e princípios elementares referentes à conservação ambiental, aos direitos humanos e às condições de trabalho (TENÓRIO, 2006).

As questões de princípios podem ser identificadas quando as empresas conseguem internalizar as ações sociais como valores integrantes de sua cultura, tendo como incumbências direcionar todas as suas práticas e orientar seus relacionamentos com consumidores, fornecedores, governo, acionistas, meio ambiente e comunidades (TENÓRIO, 2006).

A forma instrumental pode ser definida como a maneira de conseguir algum tipo de vantagem ou benefício. As vantagens podem ser exemplificadas como o engrandecimento da

imagem corporativa ou então a elevação da preferência da clientela, entre outras. Já a essência do benefício não é compulsoriamente econômica. Como exemplo clássico pode ser citado o incentivo fiscal (TENÓRIO, 2006).

Martinelli (1997) defende que um programa ético, transparente e independente, com uma finalidade social, auxilia na consecução de ganhos consideráveis para a organização, tais como:

- inédita origem motivacional e escola de liderança para os empregados, propiciando aos indivíduos a chance de contribuírem para o bem da coletividade e através disto influenciar nas esferas profissional, pessoal e familiar dessas pessoas;
- valor agregado à imagem da firma, consentindo que a organização influencie a postura da sociedade e assegurando a lealdade dos consumidores ao empreendimento;
- consciência global interna de colaborar para resoluções de questões sociais, solidificando valores como espírito de equipe e solidariedade;
- mobilização de recursos existentes de organização, sem obrigatoriamente significar despesas extras.

Para Froemming e Paz (2006), desenvolver alguma espécie de prática social ocasiona reconhecimento na mídia, o que contribui para a consolidação da imagem e da marca da instituição no ambiente em que se encontra.

Já na visão de Melo Neto e Froes (2004), as práticas de responsabilidade social, executadas de modo sólido e inteligente, podem auxiliar a sustentabilidade e a performance organizacional, na proporção em que podem ocasionar a conquista das seguintes vantagens: a) melhoria da imagem corporativa; b) maior motivação, confiança, lealdade, apoio e melhor performance de parceiros e colaboradores internos; c) maior interesse dos representantes, fornecedores e distribuidores em efetuar parcerias com a organização; d) incremento da fidelização dos atuais consumidores e reais possibilidades de obter novos clientes; e) melhor relação com a administração pública; f) ganhos de vantagens competitivas (produtos mais divulgados e marca mais sólida); g) aumento da popularidade dos gestores por liderarem práticas com alto senso de responsabilidade social.

Como Aligleri e Câmara (2002) ressaltam, algumas organizações têm constatado que práticas de responsabilidade social podem desencadear consistentes vantagens competitivas, todavia para que se legitime como tal é indispensável a participação de toda a cadeia logística, já que um bem socialmente responsável apenas será concebido com a integração dos diversos processos das distintas organizações da cadeia.

A absorção da questão social na esfera organizacional não é fácil, considerando que muitos atores estão envolvidos. Entretanto, quando atreladas ao planejamento estratégico do empreendimento, as diretrizes e políticas de responsabilidade social apresentam a capacidade de formular inovações que possam ocasionar a retração dos custos globais de fabricação e a ampliação do valor agregado junto ao seu nicho mercadológico (SILVA, 2005).

A diminuição de custos de fabricação ocorre na proporção em que impropriedades no processo de produção são sanadas como consequência de uma maior consciência social, como a redução no consumo de água, energia e papéis, retração do absenteísmo como efeito de uma mais adequada segurança e saúde no trabalho, dentre outros fatores. Contudo, este posicionamento social, às vezes, não é assimilado. Existe uma predisposição de comparar os benefícios sociais gerados pelo posicionamento socialmente responsável com os custos financeiros aglutinados ao processo de produção, quando acontece a realização de ações sociais (SILVA, 2005).

Os resultados obtidos pela implementação de ações de responsabilidade social na gestão das organizações nem sempre são facilmente mensuráveis e muitas vezes são intangíveis, tanto do aspecto do real benefício social ocasionado como do retorno para o negócio (FEDATO, 2005).

Ostentando uma visão mais crítica, Costa e Carvalho (2006) expressam que melhorar a imagem da empresa junto as suas partes interessadas, sem obrigatoriamente acontecer a contrapartida de uma mudança significativa nas práticas organizacionais, parece ser a finalidade primordial dos programas de responsabilidade social. Já conforme Mattoni, Pena e Queiroz (2007), a motivação de uma empresa para a responsabilidade social parece estar mais na perspectiva de retornos financeiros do que na afirmação de valores socialmente importantes, adquirindo, desta feita, um aspecto instrumental perante seus empregados.

Para Kitahara (2007), apesar da compreensão da função das organizações perante a responsabilidade social ter enfrentado modificações ao longo do tempo e ainda ser alvo de controvérsias, o investimento em práticas de responsabilidade social é plenamente justificável.

A elevada expectativa de impacto positivo ou neutro da responsabilidade social sobre a performance financeira de uma firma se deve ao fato de que a maior parcela das pesquisas aponta a noção de que satisfatório desempenho social não acarreta uma performance financeira ruim, ou seja, mesmo que não ocorra um relacionamento substancial direto entre a responsabilidade social e o desempenho financeiro, os estudos não demonstram que empresas que investiram em responsabilidade social tenham atingido performance insatisfatória (KITAHARA, 2007).

Segundo Carvalho, Faria e Ferreira (2008), desde a década de 1990 várias pesquisas foram elaboradas com a finalidade de investigar as consequências de uma atuação socialmente responsável por parte das empresas perante seus mercados. Algumas demonstram respostas satisfatórias dos consumidores em referência à adoção de práticas de responsabilidade social (AUGER *et al.*, 2003; SEM; BHATTACHARYA, 2001; BOULSTRIDGE; CARRIGAN, 2000; BROW; DACIN, 1997), havendo até mesmo a predisposição de pagar uma maior importância por seus produtos (SERPA; AVILA, 2006; BARONE *et al.*, 2000).

Por outro lado, uma pequena quantidade de pesquisas aponta nenhuma ou reduzida consequência deste posicionamento organizacional nas decisões de consumo (CARRIGAN; ATTALLA, 2001). Também existem estudos que insinuam que, se por um lado dados favoráveis acerca da postura socialmente responsável parecem ocasionar um retorno positivo das pessoas em relação à organização e aos seus produtos, dados que denotam a irresponsabilidade social das empresas parecem desencadear um efeito inverso (CREYER; ROSS, 1997), e que este pode ser ainda mais elevado (SEM; BHATTACHARYA, 2001).

Ainda em consonância com Carvalho, Faria e Ferreira (2008), uma elevada parcela de empresas vem adotando e divulgando ações de responsabilidade social, pois o mercado tem pressionado que estas invistam em projetos e práticas sociais e, depois, difundam seus padrões éticos, sociais e morais ou a imagem que tenham interesse em transmitir sobre estes padrões.

Consoante Fedato (2005), para as organizações, o tratamento ético de seus relacionamentos com o governo, funcionários, consumidores e outros públicos é uma forte necessidade, seja por uma compreensão advinda dos líderes empresariais de que a boa postura desencadeia retornos satisfatórios ou através das pressões efetivadas pela sociedade por uma performance responsável das empresas. Assim sendo, a gestão responsável conquista um *status* estratégico e a postura socialmente correta se consolida como uma ferramenta de envolvimento social das empresas em resposta a demandas da sociedade.

Portanto, organizações que adotam uma dimensão ética e socialmente responsável adquirem o respeito das pessoas e da comunidade com as quais interagem, o que tende a desencadear a preferência do público consumidor. Assim sendo, além de satisfazer o imperativo moral de trabalhar de uma forma socialmente responsável, tais empresas ostentam também a satisfação de observar sua conduta converter-se em vantagens comerciais (SOARES, 2003). Ademais, suas ações de responsabilidade social adquirem valor estratégico para toda a empresa.

2.3 Responsabilidade social empresarial interna

Segundo o Instituto Ethos (2010), a organização socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos funcionários consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), mesmo que esse seja um requisito fundamental. A organização deve extrapolar e investir no desenvolvimento profissional e pessoal de seus trabalhadores, como também no aprimoramento das condições laborais e no melhoramento de seus relacionamentos com os empregados. Ainda deve estar preocupada com o respeito às culturas locais, demonstrado por uma relação responsável e ética com as minorias discriminadas e entidades que representam seus interesses.

Para Guimarães (2009), a concepção de responsabilidade social empresarial, antes de ser uma ferramenta gerencial que almeja também o ambiente externo, perpassa pela precisão de difusão no ambiente interno, como forma de expansão das práticas incorporadas, repercutindo fora da empresa. Para que isto ocorra, o colaborador interno deverá ser foco de elevada atenção por intermédio da organização, pois o entendimento deste a despeito do processo de desenvolvimento das práticas e a incorporação destas ações possibilitarão que ocorra propagação

das práticas, transformando a legitimação e a aceitação tácita em energia moral que impulsionará a organização a alcançar suas metas na esfera estratégica da responsabilidade social.

Corroborando o pensamento acima exposto, Pena (2003) argumenta que a responsabilidade social interna deve ter primazia em referência à externa. A este respeito, o autor utiliza a expressão *condição esotérica*, que deve ser entendida como a necessidade de a organização servir de exemplo, ou seja, iniciar em seu próprio interior as ações de responsabilidade social, para posteriormente avançar perante a comunidade e a sociedade. Tais premissas tornam o colaborador interno um público estratégico para os estudos voltados em observar a coerência entre o discurso empresarial e as suas relações trabalhistas.

Segundo Gomes, Venuto e Byrro (2009), a responsabilidade social visualiza seus funcionários como parceiros a quem a organização deve proporcionar substanciais benefícios. Já para Oliveira (1984), os trabalhadores necessitam ser respeitados e devidamente recompensados pelas suas contribuições à organização. Recompensa que transcende ao aspecto financeiro, abrangendo condições de trabalho e larga utilização de suas potencialidades, já que os mesmos podem se constituir no diferencial de uma organização quando valorizados, motivados e alinhados aos objetivos organizacionais.

O tratamento dos trabalhadores com responsabilidade, dignidade e liberdade de iniciativa deve integrar a cultura da corporação. Destarte, a responsabilidade social da empresa com o colaborador interno desencadeia uma maior produtividade, compromisso e motivação, como também em menor rotatividade de mão-de-obra (OLIVEIRA, 1984).

Werlang (2003) verificou que o desenvolvimento de práticas tanto internas quanto externas ocasionou um maior comprometimento e envolvimento dos empregados, sendo que alguns citaram melhoras nos *feedbacks* de estudos de clima, atinentes à imagem da empresa e intenção de continuar integrando seu quadro funcional. Nesta linha de pensamento, Silva (2005) ressalta que os seres humanos são considerados o diferencial de uma organização e, assim sendo, devem ser valorizados e motivados com o intuito de que seja alcançada a coesão interna direcionada aos objetivos do empreendimento.

O tratamento ético e digno com os empregados deve estar inserido na cultura da organização e deve ser um traço do sistema de gestão. Entretanto, nem sempre foi desta forma. Ao se observar, por exemplo, a evolução da gestão de pessoas, Melo Neto e Froes (2004) evidenciam uma alteração de paradigmas ao longo do tempo, começando com a gestão de pessoal, gestão de recursos humanos, gestão do capital intelectual até, ultimamente, gestão do capital social da organização, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1- Evolução da gestão de pessoas e seus paradigmas.

Paradigma	Ênfase
Gestão de pessoal	Voltada para a gestão das normas, procedimentos e rotinas da administração de pessoal. Preponderância do poder da burocracia gestora e dos manuais como ferramentas de gestão.
Gestão de recursos humanos	Foco deslocado para o gerenciamento do sistema social da organização. Destaque na solução de conflitos, nas estratégias de motivação, liderança, supervisão, treinamento e desenvolvimento de pessoal. RH atua como elaboradores e implementadores de políticas e programas.
Gestão do capital intelectual	Com o aparecimento da sociedade da informação e do conhecimento, os colaboradores internos passaram a ser visualizados e considerados como seres humanos integrais, dentro da perspectiva holística. Conhecimentos, habilidades e capacidades passaram a ser objeto de gerenciamento.
Gestão do capital social da organização	Originou-se com o surgimento da responsabilidade social. Empregados e seus dependentes tornaram-se agentes sociais cujo comportamento ocasiona impacto na organização, na comunidade e na sociedade.

Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 107-110).

Conforme Melo Neto e Froes (2004), como agentes sociais, os colaboradores internos e seus dependentes atuam dentro e fora do empreendimento. São promotores da responsabilidade social empresarial quando participam como voluntários em programas sociais. Também são porta-vozes da organização junto à sociedade e à comunidade. Propagam as práticas sociais da organização e sentem os benefícios destas juntamente com seus familiares e vizinhos. Assumem o papel de promotores do marketing social da empresa onde labutam. Colaboram na promoção da cidadania perante os demais trabalhadores, os parceiros da organização e o público externo.

Melo Neto e Froes (1999) também defendem que a responsabilidade social interna influencia na motivação dos colaboradores e de seus dependentes, de forma a construir um ambiente favorável para o trabalho, propiciar o bem-estar dos empregados, aumentar suas performances, ocasionando, assim, elevados níveis de produtividade. Deste modo, algumas organizações estão ampliando suas práticas internas para o grupo de colaboradores de organizações terceirizadas, parceiras, fornecedores e contratadas.

O incremento da produtividade é a maior conquista alcançada pela organização em todo este processo de gerenciamento dos investimentos sociais no seu público interno. Este incremento será oriundo de uma maior satisfação, motivação e capacitação do seu quadro funcional (MELO NETO; FROES, 2004).

Todavia, até mesmo as organizações mais envolvidas com a temática da responsabilidade social admitem que a relação com o público interno ainda permanece em um estado inicial, como evidencia o resultado da autoavaliação acerca de responsabilidade social empresarial que organizações filiadas ao Instituto Ethos formulam anualmente, sem qualquer objetivo de conquistarem prêmios ou de difundirem suas marcas, reconhecendo que suas atuações perante o público interno são uma das mais incipientes, em consideração com as atuações referentes aos outros *stakeholders* (FURTADO; PENA, 2006).

Segundo Mattoni, Pena e Queiroz (2007), as principais práticas de responsabilidade social interna são: programas de remuneração e participação nos lucros; conservação dos direitos trabalhistas; gestão participativa; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes; respeito aos direitos humanos, assistência médica, odontológica, social, alimentar e de transporte; investimentos na capacitação do corpo funcional; gerenciamento do ambiente e das condições de trabalho, que engloba aspectos como jornada de trabalho, organização do trabalho, materiais e equipamentos, segurança e saúde do empregado.

Cabe ainda relatar, em conformidade com a visão de Srour (2003), as quatro principais práticas atinentes à responsabilidade social interna, que devem ser exercidas por uma organização que deseje melhorar sua imagem: 1) valorizar a diversidade interna, excluindo qualquer forma de discriminação no recrutamento, no acesso ao treinamento, na avaliação da performance, na remuneração e na promoção das “minorias políticas”; 2) determinar uma política de emprego para portadores de necessidades especiais e a adaptação do ambiente laboral às suas necessidades, bem como estimar vagas para jovens de reduzida qualificação, que recebam capacitação e treinamento; 3) combinar desenvolvimento profissional dos empregados e co-participação destes em decisões técnicas, investimentos tanto em segurança como em melhores condições de trabalho, benefícios sociais e participação nos resultados, o que ocasiona melhor

produtividade, maior assiduidade e menor *turnover*; 4) cobrar dos prestadores de serviços que seus funcionários usufruam de condições de trabalho similares às dos colaboradores internos.

Por outro lado, Guimarães (2004) aponta os principais prejuízos originados pela ausência da dimensão interna da responsabilidade social: a) êxodo de capital intelectual; b) aparecimento de conflitos; c) ameaça de greve e paralisações; d) desmotivação generalizada; e) degeneração do clima organizacional; f) incremento dos acidentes de trabalho; g) baixa produtividade; h) elevados indicadores de atraso e faltas.

Por fim, a responsabilidade social com os empregados infere no reconhecimento não somente do capital humano, mas também da humanidade de quem trabalha na organização e quer ser considerado, valorizado e motivado. À luz da teoria, no instante em que a responsabilidade social é enfocada pelo ângulo da coerência e da ética entre o discurso e a prática, é constatada a relevância do público interno em comparação aos demais *stakeholders* (FURTADO; PENA, 2006). Mediante uma atuação social, na ótica de seus funcionários, a organização consegue respeito, admiração e reconhecimento por parte do governo, da sociedade, da comunidade, dos acionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros (MELO NETO; FROES, 2004).

2.3.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial interna

De acordo com Barros (2008), os índices mais considerados no ambiente corporativo nacional são os indicadores Ethos de responsabilidade social concebidos em 2000. Eles compõem uma ferramenta de investigação do estágio em que se encontram as ações de responsabilidade social. Estes indicadores estabelecem-se através de um questionário avaliativo da organização, segmentado em sete grandes temas, que são apreciados por intermédio de dois grupos de controle: o grupo de *benchmark*/referência e a empresa focalizada (INSTITUTO ETHOS, 2010).

O grupo de *benchmark* é constituído por uma gama de instituições que funcionam como uma espécie de referência para a confrontação dos resultados do questionário aplicado. A norma para escolha desse grupo é fundamentada na detecção das empresas que ostentem as dez maiores notas em desempenho final nos indicadores supracitados. Cabe salientar o dinamismo deste grupo, já que o processo de preenchimento dos indicadores Ethos é ininterrupto, ou seja, a

qualquer instante uma nova organização que responda aos indicadores em questão e atinja uma nota de desempenho final superior pelo menos à décima média mais alta estará automaticamente integrando o respectivo grupo de referência (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

O questionário de apreciação dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social é composto pelos seguintes grandes temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; governo e sociedade e comunidade, conforme Quadro 2 (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Quadro 2 - Síntese dos temas e indicadores propostos pelo Instituto Ethos.

TEMAS	SUBTEMAS	INDICADORES
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Autorregulação da Conduta	Compromissos Éticos.
		Enraizamento na Cultura Organizacional.
		Governança Corporativa.
	Relações Transparentes com a Sociedade	Relações com a Concorrência.
		Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders). Balanço 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 Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial.
		Compromisso com a Promoção da 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 nas Demissões.
		Preparação para a Aposentadoria.
	MEIO AMBIENTE	Responsabilidade com as Gerações Futuras
Educação e Conscientização Ambiental.		
Gerenciamento do Impacto Ambiental		Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços.
		Sustentabilidade da Economia Florestal. Minimização de Entradas e Saídas de Materiais.
FORNECEDORES	Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores	Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores.
		Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva.
		Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva.
		Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores.

Continuação

CONSUMIDORES E CLIENTES	Dimensão Social do Consumo	Política de Comunicação Comercial.
		Excelência do Atendimento.
		Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços.
COMUNIDADE	Relações com a Comunidade Local	Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno.
		Relações com Organizações Locais.
	Ação Social	Financiamento da Ação Social.
		Envolvimento com a Ação Social.
GOVERNO E SOCIEDADE	Transparência Política	Contribuições para Campanhas Políticas.
		Construção da Cidadania pelas Empresas.
		Práticas Anticorrupção e Antipropina.
	Liderança Social	Liderança e Influência Social.
		Participação em Projetos Sociais Governamentais.

Fonte: Elaborado a partir dos Indicadores Ethos – Janeiro /2010.

Enfatizando-se o tema público interno, foco desta pesquisa, os indicadores Ethos abrangem três subtemas: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente. O subtema diálogo e participação subdivide-se nos indicadores: relações com sindicatos; relações com trabalhadores terceirizados e gestão participativa. O subtema respeito ao indivíduo segmenta-se em: 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. E o subtema trabalho decente subdivide-se em: 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.

Para melhor detalhamento do assunto supracitado, o Quadro 3 sintetiza os treze indicadores que compõem o tema em análise.

Quadro 3 - Síntese dos indicadores e especificações propostas pelo Instituto Ethos.

INDICADORES	ESPECIFICAÇÕES
Relações com Sindicatos	A organização socialmente responsável deve tentar firmar articulações com as instituições sindicais, objetivando resolver demandas coletivas como também necessita aprofundar a prática da interlocução transparente com as organizações supracitadas, visando a atingir finalidades em comum.
Relações com Trabalhadores Terceirizados	Uma empresa que adota práticas de responsabilidade social interna deve empenhar-se no intuito de que seus terceirizados possuam condições de trabalho similares à de seu próprio corpo funcional, evitando que aconteçam terceirizações em que a retração dos custos seja obtida através do aviltamento das respectivas condições de trabalho.
Gestão Participativa	A organização deve estimular o engajamento de seus colaboradores internos na resolução de problemas. Desta forma, ela impulsiona o crescimento profissional e pessoal de seus empregados e a consecução de metas firmadas conjuntamente.
Compromisso com o Futuro das Crianças	A empresa socialmente responsável não pode ostentar em seu quadro funcional menores de 14 anos (trabalho infantil), segundo a legislação nacional. Contudo, é bastante salutar a prática de proporcionar oportunidade a menores, entre 14 e 16 anos, na condição de aprendizes, contanto que seja assegurada a permanência na escola.
Compromisso com o Desenvolvimento Infantil	Investir na infância é uma excelente maneira de acabar com o ciclo vicioso da pobreza e contribuir com o desenvolvimento econômico e social de uma nação. Assegurar os direitos das crianças é proporcionar o crescimento e desenvolvimento de pessoas cidadãs, responsáveis, com maior nível intelectual, maiores remunerações, melhores posições sociais e seres humanos menos violentos.
Valorização da Diversidade	As organizações devem ofertar oportunidades equivalentes às pessoas, independente de idade, raça, sexo, orientação sexual, origem, religião, condições de saúde e deficiência física, ou seja, não pode existir qualquer espécie de discriminação a nível de recrutamento, remuneração, avaliação ou promoção em relação ao seu pessoal.
Compromisso com a Equidade Racial	O presente indicador possui como propósito maior ajudar as empresas mediante apresentações de propostas práticas no intuito de demonstrar o que pode ser realizado em referência à inclusão da população negra, como, por exemplo, inserir este assunto no código de conduta da organização e favorecer a efetivação de censo para acompanhar e impulsionar a equidade racial.
Compromisso com a Equidade de Gênero	Este indicador apresenta como principal finalidade demonstrar de que forma uma organização socialmente responsável pode contribuir para alterar a realidade da mulher no atual contexto do mercado de trabalho e desta feita se constituir em um catalisador de transformação social.
Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	Uma organização socialmente responsável deve visualizar seus colaboradores internos como sócios, formulando uma política de remuneração, benefícios e carreira que reconheça as competências potenciais de seus empregados e favoreça seu crescimento profissional. Também precisa avaliar a amplitude de seus níveis remuneratórios visando a corrigir distorções salariais que possam ocasionar desigualdades sociais.
Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	Em referência a este indicador deve ser expresso que a conscientização é o princípio essencial para a transformação das intenções da organização em atitudes que alinham seus interesses aos dos seus empregados. A procura por parâmetros internacionais de relações de trabalho é interessante, sendo as certificações acerca da temática (ex.:BS 8800 e SA 8000) instrumentos pertinentes para tanto.
Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade	É obrigação da organização zelar pelo investimento na qualificação e desenvolvimento profissional de seus funcionários, ofertando auxílio a propostas de criação de empregos e fortalecimento da empregabilidade em relação à comunidade com a qual se interage.
Comportamento Frente a Demissões	Um empreendimento socialmente responsável não pode fazer das demissões a primeira ação para conseguir minimizar custos. Nas situações em que as demissões forem consideradas como únicas soluções, a organização deve efetuar-las com bastante responsabilidade, determinando parâmetros para realizá-las e garantindo os benefícios que possam ofertar. Além do mais, a instituição pode usar do seu prestígio e do seu conhecimento para colaborar na recolocação dos trabalhadores dispensados.
Preparação para Aposentadoria	Uma organização socialmente responsável tem elevado nível de preocupação com o futuro de seus empregados. A empresa deve oferecer instrumentos de complementação previdenciária, objetivando minimizar o efeito da aposentadoria no nível de renda e fomentar o engajamento dos inativos em seus projetos sociais.

Fonte: Elaborado a partir dos Indicadores Ethos – Janeiro /2010.

A seguir são discutidos, de forma pormenorizada, os subtemas retromencionados e seus respectivos indicadores.

2.3.1.1 Diálogo e participação

O subtema *Diálogo e Participação*, como evidenciado no Quadro 3, abrange os seguintes indicadores: relações com sindicatos, relações com trabalhadores terceirizados e gestão participativa. O indicador relações com sindicatos procura encontrar o alinhamento entre os interesses da organização e dos funcionários, como também firmar articulações com as instituições sindicais, objetivando resolver demandas coletivas. Relações com trabalhadores terceirizados procura difundir os valores da organização por intermédio da cadeia de fornecedores, organizações parceiras e terceirizadas. E cobra, para os funcionários terceirizados, condições similares às de seus próprios trabalhadores. Na gestão participativa, a organização deve estimular o engajamento de seus colaboradores na resolução de seus problemas, compartilhando desafios e incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional e a consecução de metas estabelecidas conjuntamente.

Para Guimarães (2009), o indicador relações com sindicatos baseia-se na maneira como a empresa trata os empregados que atuam como líderes sindicais e de que forma a organização mantém diálogo com os sindicatos que representam a categoria dos funcionários. Existem organizações que não são transparentes nesta relação e que assediam moralmente os colaboradores que procuram asseverar, através de processo apropriado, a garantia de direitos para os demais trabalhadores. O alinhamento dos interesses da organização e dos empregados deve predominar incrementando o intercâmbio com o sindicato da categoria.

Já o Instituto Ethos projeta algumas práticas para que a organização contemple os requisitos do índice relações com o sindicato. Expressa, até mesmo, atitudes mínimas, tais como: mesmo sem compartilhar com a posição diante da existência da organização sindical, deve respeitar o direito de opção do colaborador em integrá-la.

Ao explicitar as possibilidades de variação diante do item, eleva a escala de concordância para a prática com as seguintes complementações: consentir reuniões no ambiente de trabalho, prestar informações, conversar com instituições sindicais para escutar sugestões e para discutir reivindicações, como também assegurar a disponibilização de metas estratégicas e dados financeiros, quando estes afetarem os funcionários. Por fim, indica verificar o quantitativo de greves sucedidas no último triênio.

Ainda a despeito do item em análise, Milkovich e Boudreau (2000) relatam que as relações trabalhistas constituem uma atividade relevante nas empresas filiadas a sindicatos. Também são de interesse da sociedade em sua totalidade. Defendem, porém, que ocorrem interferências negativas e positivas em atinência aos empregados, em consonância com a qualidade da relação existente entre a organização e o funcionário.

As consequências positivas ocasionam, por exemplo, incrementos financeiros na remuneração. Os pesquisadores verificam, entretanto, a retração tanto no engajamento nas atividades sindicais, bem como em paralisações. Destacam a relevância das negociações e dos relacionamentos, que devem se embasar no pressuposto do ganha-ganha, propondo alguns modelos a serem implantados pelas organizações, como reuniões de *brainstorming*, encontros com a CIPA e instituição de comitês de empregados.

A fundamentação concernente ao segundo item, relações com trabalhadores terceirizados, inicia-se pela conceituação do vocábulo terceirização formulada por Wolff (2001). De acordo com este autor, terceirização é a prática empregada por organizações, a partir da qual elas transferem uma ou mais atividades que integram o seu processo produtivo desenvolvido internamente para outra corporação externa, a qual poderá executar esta atividade no local da contratante; ou nas suas próprias dependências; ou ainda disponibilizar insumos para fabricação, substituindo componentes elaborados internamente; e com a qual estipula um relacionamento contratual informal ou formal.

Conforme Gramiscelli, Pena e Assbú (2009), os objetivos que impulsionam uma organização a procurar parceiros, ou melhor, a estratégia de terceirização, são diversificados, mas

percebe-se que a busca por melhor competitividade se encontra tácita em todos eles. Araújo (2000) sintetiza tais objetivos em quatro categorias básicas: retração de custos, necessidade de centralizar em atividades de melhor rentabilidade (normalmente a atividade fim), o acesso a tecnologias inéditas e a expansão da qualidade de serviços e produtos.

O Instituto Ethos (2010), por sua vez, advoga que a empresa, quanto ao seu relacionamento com terceiros, deve procurar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, organizações parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve cobrar para os colaboradores terceirizados condições similares as de seus próprios funcionários. Cabe à organização evitar que aconteçam terceirizações em que a diminuição de custos seja obtida pela deterioração das condições de trabalho e dos relacionamentos com os empregados.

Por outro lado, a terceirização modifica o relacionamento no interior das empresas, já que vários indivíduos deixam de ser empregados diretamente da empresa-mãe (tomadora de serviço) e passam a ser fornecedores ou consultores. Os processos de terceirização vêm expandindo a precarização das condições laborais, a defasagem salarial, o aumento do trabalho de tempo em domicílio e do trabalho de tempo parcial (GRAMISCELLI; PENA; ASSBÚ, 2009).

Quanto ao indicador gestão participativa, Guimarães (2009) menciona que o mesmo consiste na abertura que a organização disponibiliza aos trabalhadores no atinente à elaboração das diretrizes que nortearão as práticas empresariais, colocando-as no cerne dos debates e permitindo que as sugestões, ideias e pontos de vista integrem o modelo a ser implantado. Há envolvimento dos colaboradores no comitê de gestão e as informações econômico-financeiras da firma são discutidas abertamente.

Segundo Furtado e Carvalho Neto (2007), no Brasil, as ideias de participação surgiram junto com o engrandecimento do movimento sindical e o enfraquecimento da ditadura no final da década de 1970. As influências do modelo japonês apareceram na década de 1980 e, com elas, os esquemas de participação para acelerar as decisões, a flexibilização das estruturas produtivas e o incremento da produtividade.

No final da década de 1990, o discurso da gestão participativa foi encampado pelo movimento da responsabilidade social empresarial, ao reivindicar a capacitação e o engajamento dos funcionários na resolução dos problemas das organizações e advogar a tese de que a empresa socialmente responsável assegura a representação dos empregados em comitês estratégicos ou de administração (FURTADO; CARVALHO NETO, 2007).

Conforme Pena *et al.* (2005), a gestão participativa propugna a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão em vários aspectos da administração, ou seja, o modo que as organizações executam suas decisões, a maneira empregada pelo empreendimento para partilhar o poder das decisões, suscitar e formular ambientes motivadores.

Conforme Mello (2000), a gestão participativa é essencial na nova concepção de organização competitiva. Ela pode melhorar a compreensão dos empregados a respeito dos objetivos organizacionais e com isso aumentar o compromisso com a implementação de decisões. Mesmo não tendo participado delas, pode ampliar a confiança do colaborador na empresa, pode aperfeiçoar a comunicação e o relacionamento interno, pode desencadear maior satisfação e o conseqüente maior desempenho.

2.3.1.2 Respeito ao indivíduo

A macroárea respeito ao indivíduo engloba os 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 mencionado preliminarmente, complementam os fatores norteadores que são considerados como princípio para a conceituação da responsabilidade social interna, conjuntamente com a macroárea trabalho decente e a já relatada diálogo e participação.

O indicador compromisso com o futuro das crianças defende que a organização não pode ostentar em seu corpo funcional menores de 14 anos (trabalho infantil), entretanto é bastante salutar a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos na condição de aprendizes.

O item compromisso com o desenvolvimento infantil versa a despeito da questão de proteção de cada criança, procurando asseverar 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, assegurar o direito de brincar, o direito dos genitores e da família em partilhar da vida das crianças e preservá-las diante de acidentes domésticos e de abusos.

O indicador valorização da diversidade explana acerca das vagas ofertadas e das oportunidades que a organização disponibiliza de maneira igualitária aos indivíduos, independentemente do sexo, idade, raça, origem, religião, orientação sexual, deficiência física, condições de saúde etc. Além de não poder ser tolerada qualquer espécie de discriminação em nível de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus trabalhadores.

O tópico compromisso com a equidade racial ostenta como propósito contribuir com as organizações, apresentando propostas práticas no intuito de demonstrar o que pode ser realizado em referência à inclusão de negros, pardos etc.

O compromisso com a equidade de gênero apresenta como finalidade demonstrar de que forma uma empresa pode contribuir para alterar a situação desfavorável das mulheres no mercado de trabalho e, desta feita, tornar-se agente de transformação social.

Segundo Barros (2008), a intensidade da macroárea respeito ao indivíduo remete à reflexão da função da organização na sociedade, apesar de ser um indicador de responsabilidade social interna.

O primeiro indicador, compromisso com o futuro das crianças, apresenta vedações claras, como o respeito integral do trabalho antes dos 16 (dezesesseis) anos, exceto em situações específicas, como os aprendizes, entre 14 (quatorze) e 16 (dezesesseis) anos. Ademais, instiga debates com parceiros e fornecedores acerca da temática do trabalho infantil, motivando-os a obedecer à legislação pertinente, e tendo como finalidade primordial a total proibição do trabalho infantil em contratos com terceiros. Prevê também o engajamento em programas que insiram a

certificação em projetos que objetivem erradicar o trabalho infantil e a obtenção por intermédio da organização de certificações como o selo da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – Abrinq, de empresa amiga da criança.

O indicador compromisso com o desenvolvimento infantil maximiza a relevância que a organização deve conceder ao crescimento das crianças como método de formar um completo cidadão. Para o Instituto Ethos (2010), asseverar os direitos das crianças é fomentar o crescimento e desenvolvimento de seres humanos cidadãos, responsáveis, com maiores níveis intelectuais, melhores remunerações, status sociais e menos violentos.

O terceiro indicador, a valorização da diversidade, defende que todos os grupos ou indivíduos devem ser tratados de forma equânime. Conforme Queiroz (2009), a diversidade é visualizada concomitantemente como um princípio de cidadania e um valor estratégico, por ser uma demanda global e uma maneira de interligar a ética à competitividade.

Conforme Bahia e Schommer (2009), a discussão sobre inserção e diversidade no mercado de trabalho está diretamente associada ao debate em voga nas esferas empresariais, acadêmicas e políticas, concernente à responsabilidade social empresarial. Para as autoras, as organizações privadas apresentam relevantes papéis na promoção da diversidade, tanto no âmbito produtivo e econômico, pela criação de empregos em si, como nos aspectos cultural e político, pela influência que podem exercer nas práticas sociais.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001), o reconhecimento da capacidade das pessoas, preservando os valores da empresa, deve-se sobrepor à discriminação de idade, região geográfica, raça, sexo, nas diretrizes de gestão de pessoas. Os empreendimentos se expandem cada vez mais de maneira diversificada, não existindo lugar para qualquer espécie de preconceito.

Segundo Queiroz (2009), administrando as diferenças, gerindo a diversidade, a organização pode transformar-se em um forte embrião de mudança na sociedade, solidificando assim a sua atuação na área da responsabilidade social.

Consoante Barros (2008), em atinência à diversidade ou ao nível de diferenças humanas, como sexo, idade, costumes, religiões, é fundamental expressar que esta ocasiona inúmeras vantagens à empresa, tais como maior possibilidade de soluções criativas, inovadoras e originais.

Eccel e Flores-Pereira (2008) relatam que a aceitação da diversidade passa, reiteradas vezes, pela probabilidade de legitimação da organização na comunidade ou pelo entendimento de que se constitui numa vantagem competitiva, pois trabalhando com mão-de-obra diversificada, existe real possibilidade de atrair maior clientela.

O tópico compromisso com a equidade racial ostenta como objetivo principal auxiliar as organizações através de apresentações de propostas práticas visando a disseminar o que pode ser formulado em relação à inclusão da população negra. Já o indicador compromisso com a equidade de gênero apresenta como finalidade primordial demonstrar como uma empresa cidadã pode contribuir para modificar a situação da mulher no atual cenário do mercado de trabalho e assim se tornar uma propulsora da transformação social.

Visando a realçar a relevância dos dois últimos indicadores, registra-se pesquisa realizada, em 2003, com as 500 maiores organizações nacionais a respeito da questão social, racial e sexual que revelou alguns dados importantes, tais como: a) a participação feminina em cargos de gerência executiva (9%), ainda continua bastante inferior quando confrontada com a masculina (91%); b) mulheres negras são as mais discriminadas, isso porque na amostra de 339 mulheres no *staff* executivo, apenas três são negras; c) a participação dos homens negros também é muito reduzida em cargos executivos, somente 1,8%, enquanto como empregados são 23,4%; d) apesar dos amarelos comporem apenas 0,4% da população brasileira e os negros se constituírem em 5,6% do mesmo universo, há três vezes mais amarelos do que negros em posições executivas; e) a maioria dos negros do *staff* executivo possui mais de 15 anos de organização, enquanto apenas 34,4% dos brancos e 29,7% dos amarelos no mesmo *staff* se encontram em posição equivalente; o que indica que, para que os negros alcancem posições de destaque, necessitam de bem mais tempo do que os indivíduos de outras raças (QUEIROZ, 2009).

De acordo com Oliveira (2007), para que os projetos de gestão da diversidade sejam implantados e se inverta este quadro estereotipado dos altos escalões nas empresas é imprescindível que os líderes debatam e acreditem na diversidade e a insira em todas as relações e setores dentro das organizações. Segundo Orchis, Yung e Morales (2002), organizações socialmente responsáveis concedem oportunidades iguais, independentemente de sexo, idade, raça e origem, dentre outras, e incorporam no ambiente laboral diversas habilidades, competências, histórias de vida e visões de mercado.

2.3.1.3 Trabalho decente

A definição de trabalho decente, na ótica da Organização Internacional do Trabalho- OIT (2010) é a seguinte: “é um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, sem quaisquer formas de discriminação, e capaz de garantir uma vida digna a todas as pessoas que vivem de seu trabalho”.

Em conformidade com as informações já ressaltadas, esta é a terceira macroárea norteadora considerada como premissa para a conceituação da responsabilidade social interna e é composta pelos 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 e preparação para aposentadoria.

Na política de remuneração, benefícios e carreira, a organização deve visualizar seus empregados como sócios, com o monitoramento e a amplitude de seus níveis remuneratórios, objetivando evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de disparidades sociais, efetivando ajustes quando preciso.

No item cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho a organização deve demandar padrões internacionais de relações de trabalho, sendo as certificações a respeito do tema, como, por exemplo, BS 8800 e SA 8000, ferramentas apropriadas para tanto.

O compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade prega que a organização deve investir em capacitação e desenvolvimento profissional de seus colaboradores internos, disponibilizando apoio a projetos de criação de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com a qual interage.

No tópico comportamento frente a demissões, a organização deve efetuar as demissões de pessoal, quando inevitáveis, com responsabilidade, formulando critérios para realizá-las e garantindo os benefícios que estiverem a seu alcance, além de ajudar na recolocação dos trabalhadores dispensados.

Enfim, o indicador preparação para aposentadoria propõe a criação de mecanismos de complementação previdenciária, objetivando amenizar o impacto da aposentadoria no orçamento familiar e fomentar o envolvimento dos inativos em seus projetos sociais.

Para Guimarães (2009), o trabalho decente pressupõe que a política de remuneração, benefícios e carreira seja conduzida em consonância com as normas do mercado, sem a aplicação de subterfúgios ou posturas incompatíveis com a lealdade e a justiça.

Segundo Mattoni, Pena e Queiroz (2007), as organizações cada vez mais procuram não apenas atrair, mas reter seus talentos, através de melhor remuneração e, também, mediante a flexibilização de benefícios (em que o próprio empregado opta pelo benefício que mais atende as suas necessidades) e da remuneração variável (baseada no desempenho).

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), a definição da remuneração sofre diversas interferências, como as condições econômicas enfrentadas pela organização, pelos sindicatos e por regulamentações governamentais e, também, as condições mercadológicas, como oferta e procura de mão-de-obra, custo de vida, negociações coletivas e faixas salariais regionais.

De acordo com Oliveira (2002), a remuneração deve ser suficiente para que o funcionário e seus dependentes possam ter direito à alimentação, à habitação e ao vestuário, devendo embasar-se em parâmetros determinados pela administração pública ou por entidades renomadas.

A organização responsável não deve possuir programas de pseudoaprendizado que sejam executados como maneira de evitar o cumprimento de seus deveres com os trabalhadores e deve asseverar que não sejam realizadas deduções como forma de punições disciplinares.

Em consonância com Milkovich e Boudreau (2000), os benefícios integram a remuneração, constituindo fatores indiretos da remuneração global dos trabalhadores; eles incluem pagamento de assistência médica e seguro, serviços aos funcionários, remuneração fora de trabalho e provento de aposentadoria.

No Brasil, geralmente, os benefícios se limitam a três espécies: uma é o plano de saúde, que as organizações disponibilizam como forma de prevenir a perda de horas de trabalho de colaboradores enfermos. Os outros benefícios mais comuns são os compulsórios pela legislação: tíquetes para alimentação e vale transporte. Em relação aos cargos de chefia, os benefícios contabilizam automóveis e telefones celulares pagos pela firma (BARROS, 2008).

Cabe salientar que uma política de benefícios ostenta os seguintes objetivos específicos: atrair e estimular os empregados, aumentar a satisfação do trabalhador, atender aos requisitos de segurança e saúde, diminuir a rotatividade e conservar uma situação competitiva favorável (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Consoante Veloso, Dutra e Nakata (2008), apesar de as grandes organizações hierárquicas continuarem a influenciar a forma como os indivíduos percebem o emprego e a carreira, as denominadas carreiras organizacionais deixaram de ser a alternativa preponderante. E emerge a grande tendência de que as carreiras sejam atreladas a certos aspectos, como, por exemplo, necessidades familiares e pessoais dos colaboradores. As pessoas, então, são responsabilizadas pela própria carreira e devem assumir assim sua evolução profissional.

Para Oltramari (2008), as discussões a despeito de carreira têm atravessado diversos enfoques. A área de gestão de pessoas, por exemplo, aborda a temática sobretudo pela via da auto-gestão e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal; já a área de comportamento organizacional aborda o assunto pela via do comprometimento e da gestão do desempenho; a área

de relações de trabalho, por sua vez, evidencia as transformações ocorridas no universo do trabalho e a principal consequência destas seria a ruptura com a ideia de um emprego para toda a vida, deixando as trajetórias profissionais cada vez mais incertas.

É importante destacar que, conforme os estudos efetuados, nem sempre a opção pela carreira se traduz em origem de prazer e status. Essas escolhas também são carregadas de sofrimento (OLTRAMARI, 2008).

Knabem (2005) ressalta a responsabilidade do funcionário de procurar conhecer as possibilidades de ascensão ofertadas pela organização, como também o compromisso que a organização deve possuir em colocar o trabalhador como centro das oportunidades. Nesta perspectiva, o gerenciamento de carreira torna-se um processo que envolve realizar escolhas e tomar decisões para a vida profissional, acarretando investimento de tempo, esforço e dinheiro.

Conforme Araújo (2006), o plano de carreira é um instrumento bastante relevante para a empresa, que pode e deve ser reformulado com o intuito de acompanhar as mudanças e o gestor de pessoas é o seu grande condutor. Seu maior desafio será o de conciliar os interesses dos diversos setores da empresa, sendo inevitável o entendimento das especificidades de cada área.

Por fim, a organização tem a obrigação moral de investir no trabalhador para que, em consequência, sua carreira possa ascender, por isso os programas de treinamento dos empregados são fundamentais (BARROS, 2008).

O segundo indicador do subtema supramencionado é cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, que devem propiciar, conjuntamente, a operacionalização ponderada e equilibrada das atividades dos trabalhadores.

Consoante Oliveira (2002), contemporaneamente as organizações são obrigadas, legalmente, a implantarem e a preservarem condições adequadas em relação à segurança e à saúde ocupacional de seus trabalhadores, representando esta situação uma mera obediência legal. Ao cumprir a presente determinação, a empresa nada mais faz que respeitar as diretrizes do

Ministério do Trabalho que limita a ocupação de seus colaboradores a oito horas diárias ou até menos, conforme as características da atividade exercida.

De acordo com Mattoni, Pena e Queiroz (2007), visando a prevenir acidentes e doenças provenientes das atividades profissionais, foi regulamentada, pelo Ministério do Trabalho, a CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes- órgão composto por representantes do empregador e do empregado, cuja finalidade é observar e explicitar condições de risco nos ambientes de trabalho e requisitar medidas para minimizar e até erradicar os riscos existentes, além de orientar os demais funcionários quanto à prevenção de acidentes.

Segundo Gomes, Venuto e Byrro (2009), com o surgimento da CIPA, a prevenção de acidentes do trabalho no Brasil ficou institucionalizada, pois até aquele instante, a ideia da prevenção de acidentes era embrionária. Durand (2000, apud GOMES; VENUTO; BYRRO, 2009) relata que apesar de ter seu início confuso, devido às instruções para sua operacionalização, ao reduzido interesse da maior parte das organizações e reduzidos recursos para sua implementação, a CIPA foi se fortalecendo ao longo do tempo, conseguindo se tornar a instituição mais tradicional no segmento da prevenção de acidentes de trabalho.

Conforme Oliveira (2002), a responsabilidade da organização no processo de desenvolvimento de um ambiente seguro inicia-se pela consciência acerca de quaisquer perigos, devendo executar medidas preventivas em atenção a riscos, garantir que todo o corpo funcional receba treinamento regular sobre segurança e saúde e efetuar simulações de incêndio, conceder gratuitamente os equipamentos de proteção individual (EPI) que são de uso compulsório, determinar critérios para identificar, evitar ou reagir a ameaças à saúde, disponibilizar banheiros limpos, acesso à água potável, acesso a instalações higiênicas para guardar alimentos e, se ofertar alojamentos, que estejam limpos e seguros.

Através destas ações, a organização pode ofertar um ambiente mais saudável e protegido, com a mitigação de riscos e acidentes, não apenas pelos custos oriundos destes ou aos impactos nas relações de trabalho, mas por ter a obrigação moral de prezar pelo bem-estar do empregado.

Furtado e Pena (2006) advogam que as condições de trabalho, saúde e segurança devem ostentar indicadores de desempenho formulados com o envolvimento dos trabalhadores e que sejam considerados no planejamento estratégico organizacional, além de terem ampla difusão.

O terceiro item é o cognominado de compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. Segundo Furtado e Pena (2006), hodiernamente, as organizações exigem um patamar de conhecimento e competências bem mais abrangente, já que os trabalhadores necessitam executar tarefas múltiplas dentro da empresa. Desta forma, é de interesse delas mesmas fomentar projetos de qualificação para seu quadro funcional, desde a complementação da educação básica, com o oferecimento de cursos do ensino fundamental para aqueles que ainda não o finalizaram, quanto programas de capacitação, aprendizado e qualificação mais aprofundados.

O tópico comportamento frente a demissões, na visão de Furtado e Pena (2006), corresponde ao cuidado em atenuar as adversidades do demitido diante da dispensa do emprego por parte da empresa socialmente responsável. Para Caldas (2000), apesar de existir uma vasta literatura a despeito dos efeitos das demissões em massa, há poucas pesquisas que procuram compreender até que instante a empresa pode minimizar esses efeitos, tanto no pessoal dispensado como naqueles que continuaram no emprego.

Por outro lado, a demissão natural em referência ao não cumprimento de atividades, posturas inapropriadas e fraca performance integra o universo de todas as organizações. Todavia, os programas de demissão em massa, quando inevitáveis, devem, além de se constituírem em circunstâncias excepcionais, ser fundamentados a partir de critérios transparentes de desempenho e desenvolvimento profissionais, priorizando o indivíduo e suas características pessoais e específicas (ARRUDA; WHITAKER ; RAMOS, 2001).

Consoante Guimarães (2009), as demissões não devem ser consideradas como primeira medida a ser efetivada diante de um cenário de turbulências e incertezas e os desligamentos devem acontecer de maneira clara e justa, com a empresa contribuindo para a recolocação do

profissional no mercado de trabalho. Em síntese, o presente tópico implica em formular políticas que valorizem a dimensão humana da demissão e atentem para um contexto maior.

Por fim, a existência do indicador preparação para aposentadoria explicita que a organização socialmente responsável deve possuir forte compromisso com o futuro de seus colaboradores. Segundo Netto e Netto (2009), a aposentadoria consiste num rompimento radical entre uma parcela de tempo integralmente voltada e sistematizada para o trabalho e um período de tempo livre, que pode originar uma verdadeira desorientação temporal. Emiliano (2005) propugna que esta transição requer um condicionamento social e mental o qual a maior parte do contingente de trabalhadores não apresenta, já que o encerramento da atividade laboral possui como efeito a sua exclusão do universo produtivo.

Para Guimarães (2009), este indicador trata-se de uma conduta avançada, em nível de responsabilidade social empresarial, na qual a organização contribui para o futuro dos seus empregados através da oferta de planos de previdência complementar, assegurando tranquilidade e a certeza de que o dia seguinte não estará associado a dilemas e incertezas.

O Instituto Ethos pondera a despeito de alguns aspectos que necessitam ser considerados ao se implantar um programa de preparação para aposentadoria, que deve ser objetivo e transparente. Para o instituto, é essencial solucionar previamente questões financeiras, ou seja, gerar mecanismos como previdência privada ou pacote de benefícios pós-desligamento. Salienta ainda a importância de se começar a trabalhar a questão da aposentadoria com antecedência suficiente, para que os participantes possam planejar, da melhor maneira, a transição pós-carreira, recomendando em média de um ano e meio a dois anos antes do tempo sugerido para aposentadoria. Enfim, o programa deve ter a incumbência de preparar o colaborador para a transição pós-carreira mediante parcerias com psicólogos que ostentem conhecimento e maturidade para tratar de questões complexas.

Atuando desta forma, a organização demonstra preocupação pelos empregados, tem maiores chances de manter os melhores talentos e fomenta o processo de desenvolvimento

profissional, o que tenderá em resultar em um maior nível de comprometimento organizacional, tema explorado na próxima seção.

2.3.2 Balanço social

Consoante Karkotli e Aragão (2004), o balanço social se evidencia pela demonstração das práticas de responsabilidade social executadas pela corporação, ou melhor, por intermédio desse instrumento a organização propaga publicamente as ações sociais que efetua com os seus diferentes parceiros: funcionários, governo, meio ambiente, comunidade, fornecedores, sociedade e clientes. Melo Neto e Froes (1999) salientam que o balanço social é um instrumento de aferição da performance organizacional na área da cidadania empresarial, pois explicita todas as práticas sociais efetivadas pela organização naquele intervalo de tempo.

De acordo com Karkotli e Aragão (2004), as primeiras manifestações a favor da atuação do balanço social datam dos anos sessenta, nos Estados Unidos, quando a sociedade, em consequência da insatisfação proveniente da guerra do Vietnã, passou a colocar-se contra as empresas beneficiadas pela atividade bélica, que não se importavam com as condições humanas de trabalho, muito menos com as relações com o meio ambiente.

Entretanto, apenas na década de setenta, na França, é que as organizações começaram a publicar informações de caráter social, junto a seus índices econômico-financeiros, após campanha desencadeada por estudantes se posicionando favoravelmente ao movimento social. Até que, mediante a Lei n- 77.769, datada de 12 de julho de 1977, estipulou-se que as organizações que ostentassem em seus quadros funcionais a partir de 300 colaboradores passassem a ter a obrigação de publicar dados, tais como: emprego, remuneração e encargos acessórios, condições de higiene e de segurança no trabalho, outras condições de trabalho etc. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Segundo Furtado *et al.* (2009), no Brasil, a organização precursora a divulgar seu balanço social foi a Nitrofértil em 1984. Todavia, esta prática somente conquistou projeção nacional

quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, criou, em junho de 1997, um movimento pela propagação voluntária deste instrumento.

Tenório (2006) menciona três importantes benefícios que são disponibilizados para empresas que adotam a prática regular da disseminação de seus balanços sociais: a) detecção do nível de compromisso social da organização com os funcionários, a sociedade e o meio ambiente; b) a evidência, mediante indicadores, das contribuições à qualidade de vida da sociedade; c) a apreciação da gestão através de retornos sociais e não apenas financeiros.

Em consonância com Melo Neto e Froes (1999), o balanço social beneficia o reconhecimento das ações sociais, pois as especifica em atenção à natureza (externa ou interna), ao tipo de ação (investimento ou doação) e quanto foi aplicado em sua efetivação.

Conforme Silva (2005), o balanço social difunde para a sociedade o que a organização atribui importância concernente ao seu lado humano, internamente e em atenção à comunidade. Demonstra o que realiza para seus trabalhadores em referência à remuneração, alimentação, saúde, educação, creches, previdência privada, transporte, bolsa de estudos e participação nos lucros. Aponta com precisão a receita bruta, lucro operacional, encargos sociais, desembolsos com tributos, folha de pagamento e outros dados. Quanto à comunidade, indica o investimento nos segmentos de segurança, saúde pública, cultura, esporte, educação, defesa civil, saneamento, obras públicas, assistência social e outros. Em relação ao meio ambiente, procura considerar programas que fomentem a restauração, preservação e melhoria do mesmo.

Além disso, observa-se que a empresa também requer um desempenho social, atrelado ao desempenho econômico-financeiro, para satisfazer a uma mais expressiva parcela de clientes, e que as ações executadas pelas organizações para reunir todos esses interesses devem ser difundidas publicamente, propiciando o acompanhamento dos interessados. Esse monitoramento pode ser melhor efetuado quando são explicitados indicadores de desempenho para melhor parametrizar as ações, uma vez que necessita-se distinguir os fatores de natureza subjetiva que possam estar envolvidos (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Enfim, diante das diversas transformações que o ambiente empresarial vem atravessando, o balanço social pode ser uma ferramenta de gerenciamento humano e social relevante, complementando os instrumentos atuais e inserindo estratégias e ações no segmento social. Contudo, apesar de existir bastante pressão por responsabilidade social das organizações, ainda ocorre muita resistência. E até que esta prática se torne realidade para a ampla maioria delas é necessário que o processo de balanço social ainda seja entendido e exercitado (SILVA, 2005).

Por outro lado, mesmo sendo facultativo, no Brasil, expande-se o universo de organizações que publicam seus balanços sociais, configurando um indicativo de que os empresários estão adotando novas condutas, não deixando a responsabilidade social somente aos administradores públicos, sobretudo em decorrência das demandas serem inúmeras e dos recursos serem escassos (MELO NETO; FROES, 1999).

Em suma, a crescente pressão recebida pelas organizações, proveniente da sociedade, objetivando incrementar a execução de práticas sociais pelo mundo corporativo favorece a ampliação do número de publicações da ferramenta em questão. Ademais, o balanço social deve ser visualizado pelas organizações contemporâneas como uma relevante ferramenta de apreciação dos benefícios e resultados conquistados através da execução das práticas sociais, o que aumenta consideravelmente o seu nível de importância.

Infere-se, ainda, que a prática regular da formulação do balanço social deve ser amplamente estimulada, haja vista que sua efetivação tanto pode proporcionar elevados benefícios para as organizações que a exercitam como também tem o poder de explicitar as contribuições oriundas do segmento empresarial em atinência a construção de um mundo mais justo.

Por fim, é oportuno mencionar que, na presente pesquisa, foi realizada uma apreciação no mais recente balanço social disponibilizado pelas duas empresas analisadas, objetivando captar informações que auxiliassem na formulação do questionário deste trabalho científico. Além do mais, deve ser reiterado que como parâmetro para as práticas de responsabilidade social internas foram empregados os indicadores concebidos pelo Instituto Ethos de Empresas e

Responsabilidade Social. Cabe ressaltar que os aludidos indicadores, juntamente com os indicadores do IBASE e GRI, são considerados hodiernamente como três relevantes espécies de indicadores de responsabilidade social do universo corporativo na atualidade.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Silva (2005), por bastante tempo o escopo técnico predominou na teoria e na prática da ciência da administração. O interesse com o aspecto humano no trabalho praticamente não existia. Resíduos do trabalho escravo prevaleceram por muito tempo, sustentando o pensamento de que a eficiência era responsabilidade mais do chefe que dos métodos de trabalho. Desse modo, o empregado era considerado um objeto sem valor e perfeitamente substituível.

O reconhecimento do aspecto humano nas organizações ocorreu ainda no século passado, a partir da década de trinta, que foi marcada pelo movimento de relações humanas e pela aplicação de pesquisas em ciência comportamental às organizações. Neste contexto, a Escola de Relações Humanas apresentava como premissa para a maior produtividade nas empresas a satisfação dos funcionários. As pesquisas de Hawthorne, liderada por Elton Mayo, e, principalmente, a influência de três estudiosos - Dale Carnegie, Abraham Maslow e Douglas Mc Gregor - foram fundamentais para o posterior desenvolvimento da abordagem comportamental (SILVA, 2005). Somente a partir daí o tema do comprometimento organizacional viria a ser investigado.

É relevante informar a existência de estudos formulados nas décadas de sessenta e setenta, que antecederam as pesquisas acerca de comprometimento, e que enfocam fortemente os indicadores de produtividade, performance e absenteísmo, ou seja, aspectos desencadeadores de satisfação, vínculos e engajamento no trabalho e com a empresa (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

O comprometimento do indivíduo com a empresa, ou comprometimento organizacional, vem sendo crescentemente pesquisado com a decadência do modelo taylorista, instituindo, mediante a relação indivíduo-organização, uma ligação entre a satisfação, avaliada desde o aparecimento da teoria de relações humanas, e a produtividade. A totalidade de alterações contextuais observadas neste período motivaram a academia e as próprias organizações a procurarem subsídios no entendimento do relacionamento indivíduo-organização e todas as ações que o permeiam - os antecedentes, correlatos e consequentes (MORAES *et al.*, 1995).

De acordo com Bastos (1996 apud BARROS; SCHEIBLE, 2008), a partir de 1980 o estudo acadêmico a respeito do comportamento humano no trabalho passou a priorizar cada vez mais o comprometimento, reduzindo gradualmente a quantidade de pesquisa sobre motivação, satisfação e clima organizacional. O motivo deste novo escopo é que comprometimento é um vínculo mais consistente do funcionário com o seu trabalho; ele progride mais lentamente, sendo considerado mais estável durante o perpassar do tempo; logo, é menos influenciado pelos fatores circunstanciais.

A satisfação é mais instável, efêmera, aumenta ou diminui com maior agilidade, demonstrando condições de trabalho instantâneas. Desta forma, para esclarecer a qualidade da performance, a permanência no emprego e, até mesmo, fatores como o fortalecimento e efetividade empresariais, a percepção do grau de comprometimento mostra-se mais importante do que os parâmetros de satisfação (BARROS; SCHEIBLE, 2008).

O estudo destas questões passou a ser foco da gestão com a emergência e desenvolvimento da área de Recursos Humanos nas empresas que, como salientam Santos e Wagner (2008), progrediu ao longo do tempo, passando de uma ótica apenas burocrática para uma visão estratégica dos aspectos humanos na esfera organizacional. Conforme Marras (2000), paulatinamente a Administração de Recursos Humanos absorveu a missão de investigar os fenômenos colaterais que abrangem o relacionamento dos seres humanos com as empresas, adquirindo a função de realizar a interface com outros segmentos do conhecimento onde se sobressai a sociologia e a psicologia.

Para Santos e Wagner (2008), atualmente os empregados assumiram um papel relevante na procura da vantagem competitiva, aspecto essencial para o aparecimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos, que ostenta como primordial foco de operacionalização a maximização dos resultados da organização e o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte.

Em consequência deste processo evolutivo e das demandas existentes no cenário corporativo contemporâneo, as empresas necessitam compreender o que compromete as pessoas

para usufruir deste conhecimento em prol de sua estratégia, determinando atitudes alinhadas com o estilo de comprometimento verificado em sua equipe de funcionários (SANTOS; WAGNER, 2008).

Moraes, Marques e Correia (1998) explicitam que parcela substancial das empresas tem procurado maneiras de promover um ambiente laboral fundamentado no engajamento dos empregados. Elas o fazem porque apostam no retorno positivo que tal engajamento ocasiona. Normalmente, quando o empregado participa do trabalho que auxiliou democraticamente a conceber, a exemplo dos projetos de orçamento participativo, reuniões de planejamento e gestão participativa, resulta em um maior empenho para que os objetivos desse mesmo trabalho sejam atingidos.

Por outro lado, Mowday (1998) propugna que o estudo do comprometimento organizacional pode ser mais importante e promissor hodiernamente do que há trinta anos, devido tanto às alterações contemporâneas no universo empresarial quanto ao aperfeiçoamento das pesquisas deste fenômeno.

Segundo Leite (2007), em consonância com diversas teorias administrativas, existe uma dicotomia entre a eficácia desejada pelas empresas, a exemplo das procuras frequentes por incrementos das performances e retração dos custos operacionais, e as questões concernentes ao comportamento e anseios dos empregados. A isto, adicione-se o desafio de conciliar as metas empresariais e aspirações do patronato (produtividade e efetividade) aos interesses do indivíduo, a exemplo de maiores salários, motivações e conquistas, de maneira que os engajados sintam-se satisfeitos.

Talvez seja uma fantasia julgar ser exequível a integração completamente satisfatória entre o funcionário e a corporação, já que este é um objetivo de complexo e oneroso alcance, pois demanda, dentre outras coisas, a aproximação real e direta das relações entre o capital e o trabalho (LEITE, 2007). Pode-se, contudo, buscar estratégias e práticas que dinamizem o comprometimento do indivíduo com sua organização. Para tal, faz-se necessário, inicialmente, delimitar uma clara conceituação sobre o tema.

Como Bastos, Brandão e Pinho (1997) ressaltam, existem muitas conceituações concernentes ao tema comprometimento organizacional, o que, simultaneamente, expande e dificulta a compreensão do seu significado. No linguajar diário, a expressão pode representar apenas vínculo da pessoa com o trabalho numa abordagem homogênea. Todavia, os estudiosos advogam acerca de uma ótica aberta sobre o assunto, comparando-o com o comportamento individual no trabalho, relatando não existir traços únicos, mas maneiras distintas de comportamento.

A ausência de consenso em atinência ao tema, conforme Bastos, Brandão e Pinho (1997), é oriunda, em parte, de sua inter-relação com vários campos do conhecimento, como a psicologia social, a sociologia e a teoria das organizações. Além do mais, diversificadas espécies de enfoques de avaliação e mensuração ocasionam inúmeras concepções. O Quadro 4 explicita algumas conceituações de comprometimento, nas quais constata-se a vinculação do tema com questões de crenças, valores, motivações, laços psicológicos, pressões normativas, entre outras.

Quadro 4 – Concepções sobre comprometimento organizacional.

Autor	Comprometimento como
Gouldner (1960)	Termos que são internalizados pelos indivíduos nas suas motivações, orientações e comportamentos em relação à organização.
Buchman (1974)	Um partido, como um apego afetivo aos objetivos e valores de uma organização.
Salanick (1977)	Um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações às crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento.
Mowday (et al., 1979)	A força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
Wiener (1982)	Soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.
Mowday, Porter e Steers (1982)	Uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, com forte desejo de se manter membro da organização.
O'Reilly e Chatman(1986)	Ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização.
Allen e Meyer (1990)	Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
Matieu e Zajac(1991)	Um laço ou ligação entre indivíduo e a organização.

Fonte: Barros (2007, p. 46).

De acordo com Tavares (2005), impulsionados pela necessidade de entender como os primordiais fatores envolvidos na rotina empresarial explicam o comportamento dos indivíduos perante o trabalho, diferentes estudiosos investigam o comprometimento dos empregados para

com os seus trabalhos. Destarte, o comprometimento organizacional tem sido definido na literatura com diversas conotações, entre as quais, segundo Tavares (2005), sobressaem:

- o envolvimento, o empenho efetuado em prol da empresa;
- a vontade de continuar como integrante da organização;
- a identificação com valores, propósitos e metas da empresa;
- o orgulho por integrar uma organização.

Conforme Menegon e Casado (2006), o comprometimento tem sua conceituação vinculada à responsabilidade, ou seja, comprometer-se significa assumir responsabilidade sobre algo. Na proporção em que a pessoa deixa de ser responsável por aquilo que assumiu, pode colaborar com um decréscimo nos indicadores de desempenho organizacional e prejudicar a execução das estratégias corporativas. Isso acontece, primordialmente, se o indivíduo que perder o comprometimento ocupar um cargo estratégico.

Já Bastos (1994) apresenta uma revisão conceitual do vocábulo comprometimento, a partir do linguajar cotidiano, ostentando três vertentes conceituais mais comuns para esse vocábulo. Na primeira, o comprometimento aproxima-se das definições de envolvimento e compromisso. Os indivíduos agem, então, em consonância com seus objetivos e contrariamente ao conceito de descompromisso, pois explicita a preocupação do trabalhador em termos de empenho, esforço e atenção em atingir algo.

Na segunda, o comprometimento é conceituado como um estado de lealdade individual, sendo visualizado como algo mais consistente e que interage com seus sentimentos, anseios e intenções. Enfim, na terceira, o estudioso se reporta ao comprometimento como sendo um prejuízo ou um empecilho que aparece mediante determinadas condições que refletem de forma negativa nas ações do colaborador.

Para Souza Filho (2008), o comprometimento organizacional abrange pontos em torno do relacionamento existente entre o colaborador interno, que, normalmente, almeja satisfação no trabalho, e a empresa, que, por sua parte, aguarda maior compromisso deste colaborador. De

acordo com Meyer e Herscovith (2001), o comprometimento afeta o comportamento e pode ocasionar a perseverança em um modo de proceder.

Consoante Demo (2003), os estudos sobre o comprometimento organizacional tentam detectar e entender os aspectos pessoais e organizacionais que estabelecem o comportamento humano nas empresas, o que explica o fato da definição de comprometimento se fundamentar em diferentes bases teóricas e, por este motivo, ainda não existe um consenso entre os estudiosos, concorrendo para uma conceituação atinente à sua essência de cunho multidimensional, já que advogam ser o comprometimento determinado mediante vários processos psicológicos.

Infere-se que o comprometimento é caracterizado pelo relacionamento do indivíduo com a empresa, na procura pela minimização da probabilidade dele deixá-la, no exercício de se incrementar a possibilidade de o trabalhador continuar na organização, na lealdade. Desta forma, é algo que concilia e conduz o empregado a práticas positivas. Compreende-se que o trabalhador comprometido contribui para ampliar a qualidade, reduzir custos, manusear as máquinas e equipamentos com racionalidade e está mais aberto a modificações e inovações. Tudo isso apresenta diversificados efeitos, tais como na qualidade de vida no trabalho, no *turnover* de pessoal, nos gastos com demissão e contratação e no absenteísmo (BARROS, 2008).

3.1 A multidimensionalidade do comprometimento organizacional

Segundo Silva (2005), com o propósito de melhor esclarecer o vínculo que se estabelece entre o colaborador interno e a organização, emergiu a palavra “comprometimento”. Entretanto, a expansão das pesquisas e a variedade de concepções atinentes ao tema não encontraram conformidade na delimitação teórica a nível de significados. Os diferentes modos como o comprometimento é conceituado e medido explicitam a ausência de consenso entre os autores.

De acordo com Costa e Battistella (2009), nos seus primórdios, o estudo acerca do comprometimento organizacional fundamentou-se em um modelo unidimensional de conceituação e mensuração do construto, a partir da clássica pesquisa de Porter, Mowday e Boulian (1974). Salienta-se, entretanto, que na proporção unidimensional e global, o aludido

construto é considerado como sendo um vínculo afetivo, pela preponderância da relação de apego com a empresa na sua definição.

Por outro lado, conforme Medeiros (2003a), os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional originaram-se depois que alguns estudiosos observaram que os enfoques unidimensionais, mais do que espécies de comprometimento eram componentes existentes no vínculo psicológico entre empresa e indivíduo. Destarte, de modo a explicitar a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns teóricos adotam terminologias diferentes para isso. Mowday, Porter e Steers (1982) denominam de tipologias do comprometimento. Becker (1992) intitula as várias dimensões como bases do comprometimento. Já Meyer e Allen (1990) chamam de componentes do comprometimento. Todos reportam-se aos componentes do comprometimento organizacional.

Consoante Medeiros (2003a), o primeiro pesquisador a determinar o comprometimento em componentes distintos foi Kelman, em 1958. Ele diferenciou o vínculo psicológico de uma pessoa com a empresa em três segmentos autônomos: 1) *compliance* (submissão); 2) *identification* (identificação) e 3) *internalization* (internalização). Já Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) mencionam que, nos anos de 1960, o estudo de Gouldner já apontava que o comprometimento não era um constructo unidimensional, pois detectava duas dimensões para o comprometimento: 1) integração e 2) introjecção.

O Quadro 5 condensa de modo cronológico o estabelecimento do comprometimento em suas diferentes classificações em referência aos componentes:

Quadro 5 - Classificação dos componentes do comprometimento.

Pesquisador (a)	Classificação Sugerida
Kelman (1958)	1) Submissão ou envolvimento instrumental, provocado por recompensas extrínsecas; 2) Identificação ou engajamento fundamentado numa vontade de afiliação; 3) Internalização ou engajamento ocasionado pela convergência entre os valores organizacionais e individuais.
Gouldner (1960)	1) Integração- nível em que uma pessoa é ativa e se considera parte, em diversos graus, de uma empresa; 2) Introjecção- nível em que a própria imagem de uma pessoa abrange uma diversidade de características e valores empresariais aprovados. Deve ser destacado que, nesta abordagem, o vocábulo introjecção é usado para demonstrar o nível em que os valores organizacionais compõem as características do indivíduo.
Etzioni (1961)	1) Envolvimento moral- fundamentado na internalização das metas, normas e valores da empresa, sendo esse engajamento benéfico e focado no sentido dos objetivos organizacionais; 2) Envolvimento calculativo- fundamentado nos relacionamentos de permuta que ocorrem entre a organização e o indivíduo. Esse envolvimento é menos intenso e acontece quando a pessoa constata equidade entre colaborações e recompensas; 3) Envolvimento alienativo- fundamentado na repressão e na coerção. O envolvimento apresenta orientação contraproducente e é observado em meios como prisões.
Kanter (1968)	1) Comprometimento de coesão- atinente ao vínculo formado mediante técnicas e cerimônias que enfatizam publicamente a pessoa enquanto parte da empresa e reforçam a coesão da equipe; 2) Comprometimento de continuação- referente ao vínculo que impõe aos integrantes da corporação sacrifícios pessoais e de investimentos que dificultam o desligamento da empresa; 3) Comprometimento de controle- concernente ao vínculo do indivíduo às normas da empresa, de maneira a adequar o seu comportamento numa direção almejada.
Allen e Meyer (1990)	1) Comprometimento afetivo ou affective commitment- comprometimento como um envolvimento, como uma afeição, onde acontece identificação com a empresa; 2) Comprometimento instrumental- compreendido como custos vinculados à saída da empresa, que os teóricos denominam de continuance commitment; 3) Comprometimento normativo- entendido como um dever em continuar na empresa, que os estudiosos chamam de obligation e, posteriormente, foram conceituados como normative commitment.
Thévenet (1992)	1) Adesão- entendida como a internalização dos valores organizacionais, quando estes se encontram em harmonia com os valores que o indivíduo considera como desejáveis; 2) Oportunidade- percebida quando ofertada pela firma, desde que esteja compatível com os anseios do indivíduo.
Becker (1992)	O comprometimento adota práticas e comportamentos diferentes fundamentado em três aspectos: 1) Quando existe a finalidade de se associar com outros indivíduos ou grupos; 2) Quando existe convergência com o sistema de valores individuais; 3) Para conseguir benefícios específicos ou para impedir punições específicas.
Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993)	1) Vínculo psicológico afetivo- manifestado mediante sentimentos como afeição, amizade, prazer, alegria e lealdade; 2) Vínculo de continuação- manifestado quando a pessoa escolhe pela continuação na empresa por constatar como elevados os custos se deixá-la; 3) Vínculo moral- manifestado como um senso de obrigação, um dever ou “chamado”, que atrela a pessoa às finalidades, valores e missão da organização.

Fonte: Adaptado de Medeiros et al. (2003b, p. 4).

Conforme Medeiros (2003a), considerando os diferentes modelos de definição de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aprovação entre os estudiosos foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, formulado por Meyer e Allen (1990). Estes teóricos são apontados por alguns autores como sendo os mais relevantes pesquisadores dos anos noventa no campo do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen (1990) é mundialmente aceito, tendo obtido reconhecimento em diversas culturas. Os pesquisadores definem o comprometimento organizacional em três componentes: 1) comprometimento afetivo ou *affective commitment* - comprometimento como um envolvimento, como uma afeição, onde acontece identificação com a empresa. Funcionários com um elevado comprometimento afetivo continuam na empresa porque desejam; 2) comprometimento instrumental - compreendido como custos vinculados à saída da empresa, que os teóricos denominam de *continuance commitment*. Trabalhadores com forte comprometimento instrumental continuam na organização porque necessitam; 3) comprometimento normativo - entendido como um dever em continuar na empresa, que os estudiosos chamam de *obligation* e, posteriormente, foram conceituados como *normative commitment*. Funcionários com este comprometimento continuam na organização porque sentem que devem (MEDEIROS, 2003a).

No Brasil, o modelo de três componentes do comprometimento organizacional foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Como retorno desse estudo, estes pesquisadores obtiveram os três fatores definidos por Allen e Meyer (1990). Posteriormente, Medeiros *et al.* (1999) constataram um quarto componente ao qual denominaram “afiliativo” (sensação de fazer parte), descoberto depois de uma análise fatorial confirmatória ao examinar o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), em quatro estudos agrupados (MEDEIROS *et al.*, 2003b).

Sobre o modelo multidimensional, Borges, Marques e Adorno (2005) explicitam que: o afetivo equivale ao nível em que o funcionário se sente emocionalmente atrelado e engajado na empresa; o instrumental corresponde ao nível em que o empregado fica vinculado pelo reconhecimento de custos associados com seu desligamento da organização; e o normativo como a sensação de obrigação ou dever moral de continuar na empresa.

Todavia, os estudiosos ressaltam a dificuldade da compreensão das três dimensões, relatando que podem ser melhor entendidas quando visualizadas como diferentes componentes. Exemplificam que os empregados podem perceber os três estados concomitantemente, apenas em graus distintos. Segundo eles, alguns funcionários podem apresentar vontade de continuar na empresa, atrelada à necessidade e obrigação de permanecer, outros podem possuir vontade de continuar, porém não têm precisão e nem se sentem obrigados.

Rego (2003), acompanhando essa diretriz da multidimensionalidade do comprometimento organizacional, aborda seis dimensões: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios elevados, de escassez de alternativas e ausência psicológica (ver quadro 6). Neste estudo, elaborado pelo pesquisador, ocorreu desdobramento da dimensão afetiva em comprometimento afetivo e futuro comum; comprometimento normativo; dimensão instrumental em sacrifícios elevados e escassez de alternativas; e ausência psicológica. Rego (2003) defende esse novo modelo multidimensional, relatando que o modelo tridimensional, formulado por Meyer e Allen (1990), restringe as diversas possibilidades de espécies de laços psicológicos entre empresas e indivíduos.

Quadro 6- Conceitos das espécies de comprometimento.

Dimensões	Descrição
Comprometimento afetivo	O funcionário possui afeto pela empresa e esta apresenta elevada importância para o funcionário.
Futuro Comum	O funcionário demonstra satisfação em continuar e fazer carreira na empresa, sente ainda que as metas organizacionais também são suas, bem como a sensação de que a empresa lhe pertence.
Comprometimento normativo	O funcionário advoga que a lealdade à empresa é relevante, então sente como se devesse algo à empresa, obrigando-se a continuar nela, como também um sentimento de débito para com a empresa se estabelece.
Sacrifícios elevados	No entendimento do funcionário, permanecer na organização equivale a impedir problemas futuros e sacrifícios pessoais elevados e a probabilidade de perdas substanciais.
Escassez de alternativas	Está fortemente conectada à dificuldade do funcionário adentrar em outra empresa, já que imagina ter reduzidas opções de trabalho no mercado.
Ausência psicológica	Fundamenta-se na conceituação de lamento e arrependimento do empregado de trabalhar para a empresa, já que assumiria qualquer outra alternativa de trabalho para se desligar da atual empresa, uma vez que continua nela somente por necessidade.

Fonte: Adaptado de Rego (2003).

Em consonância com Rego (2003), o modelo tridimensional ainda permanece sendo o mais utilizado na esfera acadêmica por propiciar interpretações das facetas afetiva, calculativa e

normativa de maneira específica, sem que ocorra oscilação conceitual entre eles. Por outro lado, o modelo hexadimensional pode ocasionar essa ambiguidade de interpretação e oscilação conceitual.

Enfim, deve ser informado que nesta dissertação, com o propósito de mensurar o tema comprometimento organizacional, optou-se pelo modelo tridimensional concebido por Meyer e Allen (1990). Pois este modelo, além de ser mundialmente aceito, ostenta a maior aprovação entre os pesquisadores da atualidade e ainda continua sendo o mais empregado no ambiente acadêmico.

3.2 Enfoque afetivo

O significado de comprometimento, pesquisado através de diferentes correntes teóricas, foi também esclarecido mediante sentimentos, aceitação de valores e crenças e intenções comportamentais. A literatura vem considerando essas ambiguidades como vertentes de estudos. Sendo assim, foram formulados dois grupos: o atitudinal, que investiga o comprometimento através dos desejos, sentimentos, intenções e crenças sobre determinado objeto e explicitados mediante relatos orais; e o comportamental, com base em parâmetros comportamentais, passíveis de observação (SILVA, 2005).

De acordo com Medeiros (2003a), o enfoque afetivo foi o que dominou a literatura acerca de comprometimento organizacional por maior período de tempo. Este domínio originou-se a partir de estudos efetuados pela equipe comandada por Lyman Porter (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Tais estudos, embora reconheçam a existência de uma corrente comportamental de conceituar o comprometimento, o assumem numa perspectiva atitudinal.

Nesta visão, o comprometimento suplanta uma postura de lealdade passiva para com a empresa, abrange também uma relação ativa que vislumbra o bem-estar organizacional. Mowday, Porter e Steers (1982) relatam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por pelo menos três elementos: uma elevada crença e a aceitação de metas e valores empresariais;

estar disponível em realizar um esforço substancial em prol da empresa; um grande desejo de permanecer integrando o quadro funcional corporativo (MEDEIROS, 2003a).

Silva (2005), baseada no entendimento de Mowday *et al.* (1979), expressa quatro características essenciais das pessoas comprometidas: a) internalização das metas e valores organizacionais; b) engajamento com a função organizacional no universo destas metas e valores; c) vontade de continuar na empresa por um extenso período de tempo, para a consecução das metas e valores; d) prontidão para efetivar esforços objetivando conquistar as metas e os valores.

Segundo Leite (2008), no comprometimento afetivo, os funcionários possuem apego, afeto pela empresa. Assim sendo, o comprometimento pode ser visualizado como uma realização na qual as pessoas podem se encaminhar. Conforme Rebecchi e Filenga (2005), este tipo de comprometimento é o único constituído por afetos e não por aspectos cognitivos como aqueles existentes no comprometimento normativo e instrumental. Esta espécie de comprometimento demonstra que a pessoa quer oferecer algo de si própria para colaborar para o êxito da empresa. Em consonância com Borges, Marques e Adorno (2005), os funcionários afetivamente comprometidos estão estimulados a colaborar mais consistentemente para a instituição, com melhor performance.

3.3 Enfoque normativo

Segundo Colossi (2004), a abordagem normativa entende que o comprometimento se origina mediante uma sensação de obrigação de retribuir o que a empresa investiu ou investe, como também por meio de um pensamento generalizado de que o trabalhador deve ser leal à sua empresa e não ficar permutando de organização. Os indivíduos comprometidos pensam que é correto e moral estar comprometido com a corporação.

Conforme Leite (2008), no comprometimento normativo, os funcionários continuam na empresa impulsionados por uma obrigação moral que pode assegurar o desenvolvimento eficiente de determinadas tarefas na empresa, porém não obrigatoriamente pode asseverar o desenvolvimento eficaz dessas tarefas. Essa abordagem traz o indivíduo diminuído a um objeto

que pode ser plenamente entendido e controlado. Contudo, via entendimento da natureza e dos processos psicológicos, o indivíduo alcança sucesso e tende a comprometer-se quando age como pessoa integrada e unificada.

Para Borges, Marques e Adorno (2005), o comprometimento normativo está associado à empresa. O funcionário tende a contribuir favoravelmente para ela. Entretanto, o fator que mais consegue atenção é a sensação de obrigação que provoca somente motivação de realizar o que lhe é estabelecido, como, por exemplo, uma meta.

De acordo com Rebechi e Filenga (2005), o comprometimento normativo corresponde ao débito moral dos empregados e destacam que a absorção de objetivos e valores da empresa é um aspecto decisivo para o comprometimento dos funcionários. Consideram-no como uma maneira de se controlar as atitudes dos indivíduos, a internalização dos objetivos e dos valores organizacionais, ocasionando a um dever de continuar, sensação de ser parte integrante.

Segundo Barros (2008), este enfoque impõe privações, abrange ainda a falta de opções e de ausência psicológica. Ou melhor, como a empresa cumpre seu papel responsável com pagamentos em dia e alguns benefícios, o trabalhador sente-se levado a continuar e a executar suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais.

Os fatores antecedentes indicam para uma influência de familiares e amigos na proporção que defendem o pensamento de que é relevante ser fiel a uma organização com a qual se ostenta relações de trabalho, além do sentimento desenvolvido pelo empregado de que o comprometimento normativo é aguardado dele dentro da própria organização. Neste cenário são exequíveis níveis de satisfação no trabalho e vínculo afetivo com a organização oriundo por intermédio do próprio trabalhador (SILVA, 2005).

3.4 Enfoque instrumental-calculativo

Consoante Colossi (2004), a abordagem instrumental, também denominada calculativa e continuação, percebe o comprometimento como uma série de atitudes provenientes das

recompensas e custos a ser integrante da empresa. O comprometimento é visualizado como resultado dos custos e recompensas vinculados à continuação na corporação. Destarte, demonstra uma maneira de afeição psicológica em que a pessoa se sente vinculada bem mais pelos custos relacionados à sua saída; o seu desligamento refletiria prejuízos financeiros substanciais.

Segundo Leite (2008), no comprometimento instrumental, os funcionários atuam impulsionados por necessidade e ausência de opções imediatas de emprego e não obrigatoriamente por desejarem ou estarem dispostos a se empenhar em prol da empresa. Esta perspectiva está em consonância com as forças da vida contemporânea, em que existe a sustentação do pensamento sobre a falta da independência humana.

De acordo com Rebechi e Filenga (2005), acerca do comprometimento calculativo e/ou instrumental, a criação do vínculo do trabalhador com a empresa se sustenta em consonância com a posição que este obteve nela, levando em conta os seus benefícios e regalias. Desta feita, quando ocorre a avaliação de sua efetiva precisão de continuar trabalhando na instituição, a base instrumental analisa os gastos implicados em seu desligamento.

Conforme Borges, Marques e Adorno (2005), os colaboradores instrumentalmente comprometidos não apresentam perspectivas que denotem performances que suplantem o mínimo almejado. Desta forma, não ocorre, por intermédio do empregado, empenho ou até mesmo motivação e interesse em conseguir resultados mais expressivos.

Para Davel e Vergara (2001), focar a dimensão intelectual ou meramente instrumental dos indivíduos, tão em evidência na atualidade, sem contabilizar, ou pouco contabilizando, as dimensões emocional, física e espiritual, é um desbalanceamento que pode acarretar para as organizações retornos indesejados.

De acordo com Dessler (1996), a geração do comprometimento de empregados pode auxiliar a organização a concorrer com mais eficiência em épocas favoráveis e a reagir em circunstâncias desfavoráveis. Esses colaboradores auxiliarão a organização a conquistarem uma sensibilidade e atingirem graus de produtividade e qualidade que os adversários invejarão;

exercerão suas atividades profissionais como se fossem responsáveis diretos pela firma; mais do que tudo, no entanto, colaboradores comprometidos dão o melhor de si para a empresa; não precisarão do controle rígido de um setor de supervisão para efetuar suas tarefas.

Um elevado compromisso calculativo com a organização indica um reduzido nível de desempenho e baixa motivação oriunda do colaborador, além de o desincentivar a pedir demissão. Todavia, não inviabiliza uma razoável satisfação por intermédio do trabalhador e um moderado engajamento com as atividades formuladas e comprometimento normativo com a organização (SILVA, 2005).

3.5 Preditores do comprometimento organizacional

Conforme Bastos e Lira (1997), constata-se, com relativa frequência um incremento demasiado na quantidade de estudos sobre os determinantes, preditores ou antecedentes do comprometimento do colaborador interno nos diferentes focos e bases. Investigá-los tem sido a preferência de muitos estudiosos, justificados, provavelmente pela lógica de que, conhecendo tais preditores ou fatores, a empresa possuirá informações necessárias à gestão de um fenômeno de elevada relevância para a performance e competitividade organizacional.

Para Góes (2006), a dificuldade em detectar as variáveis antecedentes do comprometimento deve-se, em parte, às várias conceituações empregadas para o comprometimento, às diversas formas como são operacionalizadas as variáveis antecedentes e às diferentes maneiras de mensurá-las. Barbosa e Faria (2000) indicam a necessidade do entendimento dos interesses, valores e motivações que ocasionam o indivíduo a adotar ações ou comportamentos comprometidos ou não.

Depois de avaliar os resultados de algumas pesquisas efetivadas no exterior, Borges-Andrade (1994) preconiza que os mais importantes preditores do comprometimento estão no nível micro-organizacional, abrangendo variáveis pessoais atinentes ao trabalhador, ao planejamento e manejo pertinente de atividades, como também à qualidade da liderança praticada pelos gestores. Em termos nacionais, o pesquisador revela que aparecem como preditores mais

importantes as variáveis de nível macro-organizacional, tais como: existência de políticas coerentes de gestão de pessoas; ascensão ocupacional proporcionada por políticas institucionais; e a imagem organizacional perante a sociedade.

Segundo Bastos, Correa e Lira (1998), existem diversos fatores que atuam como preditores de comprometimento, tais como, a própria empresa, o sindicato, a profissão, a equipe de trabalho, os desafios de trabalhos, metas e propósitos desejados pela empresa. Entretanto, não apenas fatores relacionados diretamente à organização cooperam para o comprometimento organizacional, já que perspectivas externas como família, religião e partido político também contribuem para o comprometimento. Contudo, estas perspectivas podem ser harmônicas ou conflitivas.

Costa e Bastos (2005) evidenciam alguns perfis que tendem a estar relacionados ao comprometimento: mulheres e pessoas casadas; maiores medidas de idade; nível ocupacional e rendimento; tempo na empresa; menores medidas de escolaridade; estilo participativo da administração e liderança com habilidade de comunicação; características de trabalho inovador e não rotineiro e reparam para o aspecto de que distintas espécies de comprometimento podem estar ligadas a diversos e diferentes fatores.

Contudo, além de comportamento dos trabalhadores ou perfis individuais, as organizações têm função essencial na concepção de comprometimento dos empregados. Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) mencionam diferentes estudiosos, tais como Carlson (1987), Harman e Hormann (1990), Fitz-Enz (1997), Bateson e Hoffman (2001) e Mintzberg (2001) para justificar esse raciocínio.

Nesta perspectiva, as empresas devem propiciar atmosferas de trabalho que estimulem o quadro funcional, demandem a operacionalização de tarefas gratificantes, propiciem o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, dispensem os indivíduos de um controle rígido, proporcionem liberdades a eles para adquirirem responsabilidades por suas ideias, decisões e atitudes.

Os pesquisadores Mathieu e Zajac (1990) classificaram os antecedentes do comprometimento organizacional do seguinte modo: - características pessoais, - características do trabalho e – relações líder-grupo.

Como características pessoais encontram-se:

- associações entre indivíduos casados e maior nível de comprometimento;
- relação entre mulheres e comprometimento (mais consistente do que a relação encontrada com homens);
- conexão entre maior tempo na empresa e maior comprometimento;
- associações entre maior faixa etária e maior grau de comprometimento;
- relação entre as pessoas que aderem à ética protestante do trabalho (trabalho visualizado como maneira de conquistar a salvação) e maior comprometimento;
- associação negativa entre nível de escolaridade e comprometimento.

Como características de trabalho encontram-se:

- associação positiva entre percepção de oportunidade de crescimento e comprometimento;
- relação positiva entre percepção dos funcionários a despeito das políticas empregadas pela organização concernente a carreira e o comprometimento;
- reduzida correlação entre autonomia e o comprometimento;
- correlações positivas altas e moderadas entre o comprometimento e variedade das habilidades, caráter inovador ou não rotineiro das tarefas e escopo do cargo.

Como relações líder-grupo encontram-se:

- relações positivas entre coesão e interdependência nas tarefas e o comprometimento;
- correlações positivas entre comportamentos de “consideração” e “estruturação” do líder (estilo de gestão participativa e a comunicação do líder) e o comprometimento.

Já Muthuveloo e Rose (2005, citados por Góes, 2006) apontaram as seguintes variáveis como antecedentes do comprometimento organizacional:

- idade e estabilidade organizacional: preditores do comprometimento organizacional afetivo;
- idade, satisfação com a carreira, estabilidade na função ou cargo e intenção em deixar a organização: antecedentes do comprometimento organizacional instrumental;
- percepção de gestão participativa, comprometimento dos colegas de trabalho e dependência organizacional: preditores do comprometimento organizacional normativo.

Por outro lado, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004), a dimensão afetiva ostenta como principais preditores as experiências desenvolvidas anteriormente no trabalho, sobretudo aquelas que atenderam necessidades psicológicas do trabalhador, levando-o a se sentir satisfeito dentro da empresa e competente em seu trabalho. Cabe salientar ainda, que o vínculo com a empresa tende a se tornar mais consistente quando os colaboradores observam a organização comprometida com eles.

Já o componente instrumental apresenta como principais antecedentes, a quantidade e/ou magnitude de investimentos efetivados pelos colaboradores na empresa e a ausência de opções de empregos no mercado. Além destes, podem ser considerados o tempo de serviço na empresa, as ofertas de trabalho pouco atrativas existentes no mercado e as vantagens econômicas verificadas no emprego atual.

Consoante Brito e Bastos (2001), dentre as ações ou aspectos organizacionais favoráveis ao comprometimento, o mais consistente em seu estudo foi a remuneração compatível com o mercado, vindo posteriormente, o reconhecimento profissional, a participação nos resultados e, finalmente o respeito ao funcionário. Aparecem com menor intensidade a valorização do trabalho realizado; a liberdade de pensamento; e o incentivo às sugestões, respectivamente.

Moraes, Marques e Correia (1998) relatam que tem sido uma prática regular entre as corporações a adoção de espécies de gestão mais democráticas e participativas, direcionadas para um modelo de envolvimento mais “negociado” entre o trabalhador e a instituição, em detrimento da espécie de envolvimento imposto e controlado por parte do capital. Contudo, apesar da literatura indicar a administração participativa como um elevado preditor do comprometimento organizacional, várias organizações nacionais, erroneamente, explicitam uma desconfiança ao lidarem com esta moderna forma de gerenciar pessoas.

No quadro 7 é apresentado um resumo dos principais preditores do comprometimento organizacional.

Quadro 7 – Relação direta e inversa dos preditores com o Comprometimento Organizacional.

Preditores	Relação com Comprometimento	Referências
Idade Cronológica	Aumenta à proporção que cresce a idade dos empregados.	Mathieu e Zajac(1990); Medeiros (1997).
Tempo de Serviço	O C.O tende a crescer com a ampliação do tempo de serviço na empresa. É maior entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans et al.; Glisson; Mottaz,apud, Bastos(1994).
Sexo	É mais elevado entre as mulheres.	Mowday et al. (1982); Bastos (1994); Medeiros (1997).
Estado Civil	Tende a ser mais consistente entre pessoas casadas.	Mowday et al. (1982); Mathieu e Zajac(1990); Medeiros (1997)
Área Funcional	Maior na área fim do que na área meio.	Mathieu e Zajac(1990); Bastos (1994).
Oportunidade de Crescimento e Promoção	Priorizar trabalhadores da casa na ocupação de cargos de maior hierarquia incrementa o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os funcionários da empresa.	Bastos e Lira (1997).
Ações de Treinamento e Capacitação para o Trabalho	Aumentam o envolvimento do funcionário com a corporação, por fomentar a sensação de ajuste entre expectativas e realidades.	Bastos e Lira (1997).
Nível Educacional	Reduz com a expansão do nível de escolaridade. Todavia, colaboradores com nível médio ostentam maior afeição à organização que os outros níveis.	Mowday et al. (1982); Mathieu e Zajac(1990); Brandão (1991); Medeiros (1997).
Recrutamento e Seleção	Processos de recrutamento e seleção atrelados a um sistema de valores transparentes se associam a elevados níveis de C.O embasado em internalização e identificação.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, apud Bastos (1994).
Benefícios	A existência de benefícios para os dependentes resulta em comprometimento afetivo se os trabalhadores visualizam isso como um apoio.	Goldberg et al apud Borges-Andrade et al. (1990)
Lotação	Lotação dos trabalhadores conforme a competência técnica, habilidade, vocação e afinidade aumentam o grau do C.O.	Bastos e Lira (1997).

Continuação

Mérito e Part. nos Lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores.	Goldeberg et. al apud Borges-Andrade (1990).
Natureza do Trabalho	Elevado nível de C.O através da diversidade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990).
Relações Grupo-Liderança	Estilo participativo, interdependência das tarefas, boa comunicação e consideração do líder estão positivamente associados com o comprometimento.	Mathieu e Zajac (1990).
Centralidade do Trabalho na Vida do Funcionário	Trabalhadores que possuem a vida centrada no trabalho apresentam elevado nível de comprometimento organizacional e produtividade, enquanto que os descomprometidos priorizam a família.	Dubin (1975); Champoux e Porter apud Medeiros (1997).
Cargos e Salários	Elevação do nível ocupacional e da remuneração aumenta o comprometimento organizacional (maior na dimensão calculativa).	Medeiros (1997); Moraes et al. (1998).
Gestão Participativa e Democrática	Aumentam o grau de comprometimento quando voltada para uma espécie de envolvimento mais “negociado” entre o empregado e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por intermédio do capital.	Moraes et al. (1998).
Organização Clássica e Moderna	A tradicional empresa burocrática ostenta um reduzido comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas “inovadoras”, que apresentam um alto nível.	Bastos (1994).

Fonte: Adaptado de Leite (2004, p. 49).

Por fim, apesar da considerável quantidade de pesquisas efetuadas com os antecedentes do comprometimento organizacional, existe a recorrente necessidade de que outros estudos sejam realizados com o propósito de se investigar mais detalhadamente os preditores deste construto para que as organizações possam dispor de informações mais aprofundadas acerca deste importante fenômeno e, assim, possam utilizar este conhecimento em prol da otimização de seus respectivos desempenhos organizacionais.

3.6 Consequências do comprometimento organizacional

As organizações têm investido esforços na procura e retenção de indivíduos com maior qualificação e que apresentem inclinações a serem mais comprometidos. Os sistemas de recrutamento e seleção de pessoal visam, sobremaneira, a munir as organizações com pessoas comprometidas e com maior desempenho. Arelado ao gasto dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos ocasionam dispêndios cada vez maiores, provenientes das remunerações e benefícios ofertados pelas corporações (O’ REILLY; PFEFFER, 2001).

Segundo Medeiros (2003a), a despeito dos empenhos no aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, o que ocorre de fato é que os maiores talentos não estão sendo localizados com facilidade. Esta séria dificuldade enfrentada pelo universo corporativo

contemporâneo desencadeia uma maior relevância na questão da retenção de capital humano, já que para tentar suplantar aquela adversidade a empresa deverá procurar adotar práticas visando a fortalecer o senso de engajamento do seu atual corpo funcional, senso este que está diretamente relacionado à questão do comprometimento organizacional.

Todavia, conforme Barros (2008), o comprometimento organizacional ocasiona diversas consequências às organizações, sejam estas positivas e negativas, oscilando em consonância com a espécie de comprometimento afetivo, normativo e calculativo, ou mesmo de acordo com a reação do trabalhador.

Para Rego (2002), os indivíduos mais comprometidos possuem melhores possibilidades de continuarem na empresa e de se esforçarem na elaboração do seu ofício e na consecução das metas organizacionais.

Em consonância com Rios (2009), cada funcionário investe na empresa quando percebe uma atmosfera propícia que atenda ao seu propósito, projeto e satisfação individual. Todavia, quando a pessoa aquiesce aos valores e à cultura corporativa, tende também a ostentar um grau aceitável de comprometimento. Logo, o comprometimento tende a estabelecer um comportamento de adesão, responsabilidade, empenho ao trabalho que podem ser visualizados como consequentes do comprometimento organizacional.

Moraes, Godoi e Batista (2004 apud RIOS, 2009) explicitam que, para o funcionário, salário é um preditor do comprometimento organizacional; em detrimento deste, as variáveis como estabilidade, segurança, crescimento profissional, recompensas sociais e psicológicas podem desencadear drásticas e complexas reações de satisfação nos colaboradores, deixando-os mais comprometidos.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) relatam que as variáveis como o desempenho, o absentéismo e a produtividade atuam como consequentes do comprometimento organizacional.

De acordo com Rangel (2001), embasado também em Mowday *et al.* (1982), a hipótese originada a partir do elevado nível de comprometimento é de que ele ocasiona reduzido absenteísmo, melhor performance e menor *turnover*. Entretanto, os efeitos podem ser positivos e negativos para a pessoa, são eles: (1) positivos: sensação de continuar no grupo, segurança, autoimagem positiva, eficiência, sentimento de colaborar e, se a pessoa não possua outros vínculos (amigos, família etc.), o comprometimento torna-se ainda mais relevante; (2) negativos: diminuição das possibilidades de crescimento na carreira, concentrando nas políticas de recursos humanos da instituição as oportunidades de ascensão profissional e estresse e tensões nos relacionamentos familiares, prejudicando outras relações em detrimento da empresa.

Rangel (2001) também expressa os custos positivos e negativos para o grupo e a empresa. Em referência às consequências positivas para o grupo, foram elencadas: maior estabilidade e coesão, ou seja, os grupos formados por pessoas comprometidas tendem a mais estabilidade, menos desligamentos voluntários e absenteísmo, favorecendo a retração de possibilidades de interrupções e fragmentações, proporcionando ainda melhor retorno oriundo do engajamento social e da interdependência das tarefas.

Por outro lado, os efeitos negativos do comprometimento vinculados ao grupo são: restrições na adaptação e criatividade, primordialmente pelos integrantes que se encontram menos abertos a novos pensamentos, além de que a estabilidade grupal pode resultar em entraves para novos componentes.

Considerando a empresa, os aspectos positivos são: melhor possibilidade de alcançar objetivos, menor nível de absenteísmo e *turnover*, maior produtividade, assiduidade e melhor imagem perante a sociedade, além de ostentar melhores condições de recrutamento e de absorção de capital humano capacitado. Os aspectos negativos são: graus restritos de criatividade e adaptação à mudança, essencialmente pelas filosofias e estratégias organizacionais serem aprovados pela equipe, tendo reduzida chance de contestação, o que pode contribuir para um processo de enrijecimento que pode originar efeitos indesejáveis para as organizações (RANGEL, 2001).

Consoante Rego (2002), o comprometimento propicia benefícios superiores que a satisfação com o trabalho. Advoga que os empregados mais comprometidos são mais motivados, satisfeitos e produtivos. Estes trabalhadores apresentam atitudes positivas em seus comportamentos, tais como indicar soluções ou apontar defeitos, executar bem as tarefas ou efetuar o serviço com dedicação.

Segundo Barros (2008), existem divergências em atinência às espécies de comprometimento e os retornos alcançados mediante o mesmo. No comprometimento afetivo, devido à vinculação emocional do empregado com a empresa, ocorre uma maior vontade em colaborar, empenhar-se, continuar mais estimulado a realizar suas atividades e melhorar até mesmo a qualidade de vida no trabalho.

Por outro lado, os empregados instrumentalmente comprometidos não apresentam inclinações que demonstrem performances que suplantem o mínimo almejado, não existindo vontade ou empenho ou mesmo motivação para obter maiores retornos. O comprometimento normativo conduz a sentimentos de dever e obrigação, desta forma o trabalhador passa a apresentar uma ação positiva, originando maior performance e menor absenteísmo. Porém, esta espécie de comprometimento é de fácil rompimento (BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005).

Rego, Cunha e Souto (2005, apud BEZERRA; OLIVEIRA, 2007) relatam que é provável que os indivíduos que sentem deveres e obrigações de lealdade para com a empresa apresentem tendências de praticarem comportamentos corporativos positivos. Contudo, esses sentimentos não propiciam o mesmo estímulo e engajamento que os gerados pelo comprometimento afetivo.

Conforme Morrow (1993), as correlações mais consistentes entre comprometimento e seus consequentes são conseguidas quando ocorre a utilização do comprometimento afetivo. O comprometimento normativo ostenta correlações mais frágeis e o comprometimento instrumental apresenta correlações não significativas ou negativas considerando os resultados pretendidos.

Enfim, baseado nas informações obtidas ao longo desta pesquisa, constata-se que as organizações devem procurar desenvolver práticas que gerem o componente afetivo, pois este

componente, indubitavelmente, é o que desencadeia os melhores retornos no universo corporativo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desta dissertação. Para alcançar esta finalidade, está estruturada em subseções que abordam a classificação da pesquisa, população e amostra, caracterização das organizações pesquisadas, instrumento de coleta de dados e técnicas de análise de dados empregadas.

4.1 Classificação da pesquisa

O processo de concepção de uma pesquisa científica é influenciado por diversos aspectos, dentre eles o problema a ser investigado, a circunstância temporal em que esta se desenvolve, bem como a própria necessidade de aprofundamento por parte do pesquisador (BARROS, 2008). Destarte, evidencia-se a relevância de se enaltecer o zelo a ser considerado na aplicação do método científico e na avaliação dos resultados encontrados.

No atinente aos fins ou objetivos, em conformidade com a tipologia de Cervo e Bervian (2002), a pesquisa elaborada neste trabalho científico é caracterizada como sendo de caráter exploratório, descritivo e comparativo, pois em consonância com os objetivos formulados procura contextualizar as práticas de responsabilidade social interna e confrontá-las nas organizações avaliadas.

Cervo e Bervian (2002) mencionam que os estudos exploratórios, como também os estudos descritivos, beneficiam nas pesquisas mais completas e abrangentes as atividades de construção clara das hipóteses e do problema como tentativa de resolução, o que fortalece o intuito de se procurar respostas sem que ocorra a manipulação dos fenômenos ou fatos.

Consoante Gil (1991), a investigação descritiva apresenta como principal meta o detalhamento das características de determinado fenômeno ou população ou ainda a instauração de conexões entre variáveis. Por outro lado, as investigações exploratórias possuem como finalidade primordial propiciar melhor conhecimento do problema, objetivando deixá-lo mais claro ou produzir hipóteses (GIL, 1991).

Nesta pesquisa, busca-se a familiarização com o fenômeno em estudo, bem como a aquisição de uma nova percepção do mesmo. Por ser descritiva, a pesquisa busca, ainda, em conformidade com o que argumentam Collis e Hussey (2005), sobre estudos desta natureza, analisar e explicitar as características das questões em foco, estabelecendo relações entre as variáveis investigadas. Deste modo, tomando por referência os objetivos formulados e o referencial teórico levantado, este estudo almeja investigar as ligações existentes entre as ações de responsabilidade social interna e a geração de comprometimento organizacional em cada organização avaliada.

Em consonância com Malhortra (1999), o método mais compatível para estudos de caráter descritivo é o *survey*, pois através de um questionário e de uma amostra populacional consegue obter informações que subsidiam a análise dos respectivos dados.

Gil (1991) advoga que os levantamentos por amostragem ostentam hodiernamente um expressivo prestígio entre os cientistas sociais, a ponto de vários estudiosos considerarem levantamento social e pesquisa como sendo sinônimos. Por conseguinte, o método *survey* se justifica como instrumento adequado neste trabalho científico. Permite descrever e dirimir as indagações dentro do foco temático selecionado.

Quanto ao caráter comparativo da pesquisa, em conformidade com Fachin (2001), este consiste em averiguar as divergências e as convergências existentes entre os fatos avaliados, visando a identificar o que é habitual a ambos.

A comparação está realçada nos objetivos desta pesquisa, uma vez que este trabalho se propõe a comparar os dados obtidos nos dois empreendimentos em questão para validar a investigação realizada, concernente aos componentes de comprometimento verificados a partir das ações de responsabilidade social interna das organizações. Vislumbra-se examinar se o mesmo modelo de comprometimento é originado pela mesma prática nas duas empresas.

Em referência à sua natureza ou ao seu modelo de abordagem, o presente estudo é identificado como quantitativo, pois mediante uma amostra definida efetiva-se o tratamento dos

dados nesta dimensão, alcançando-se o resultado em termos numéricos, a partir de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Em alinhamento ao que informa Richardson (1999) sobre os estudos desta natureza, busca-se asseverar a exatidão dos resultados, evitando-se deturpações de análises e interpretações, de modo a se proporcionar maior segurança em atinência às deduções.

No que diz respeito aos meios, ou seja, aos procedimentos técnicos empregados na elaboração deste estudo, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

Conforme Cervo e Bervian (2002), qualquer espécie de pesquisa em qualquer setor do conhecimento pressupõe e requer pesquisa bibliográfica prévia, tanto para a fundamentação teórica, como para legitimar as contribuições e limites do próprio estudo ou, ainda, para a sondagem da respectiva situação.

A pesquisa bibliográfica envolveu o levantamento da literatura pertinente perante as distintas formas de publicações, tais como livros, trabalhos monográficos, periódicos e anais de eventos, durante o perpassar das diversas etapas da formulação deste trabalho.

Como afirmam Marconi e Lakatos (1986), na pesquisa documental, as informações são oriundas dos próprios órgãos que as realizam e abrangem todos os materiais escritos ou não, que podem servir como origem de informação para a pesquisa científica e podem ser encontradas em arquivos privados e públicos, como também em fontes estatísticas compiladas por instituições particulares e oficiais. Consideram-se como fontes não escritas as gravações, fotografias, pinturas, desenhos etc. A coleta documental consiste, logo, de fontes de dados coletados por outros indivíduos, podendo constituir-se de material já concebido ou não.

Nesta dissertação, em particular, foi efetuada uma análise no último balanço social publicado pelas duas organizações avaliadas, visando a obter informações que pudessem vir a contribuir na construção do instrumento de coleta de dados da presente pesquisa. Destarte, este documento de domínio público pode ser considerado como fonte de informação para o estudo científico e material documental disponibilizado pelas firmas. Cabe salientar que estes documentos também foram apreciados pela equipe técnica responsável pela avaliação das

empresas inscritas no Prêmio Delmiro Gouveia, já que o balanço social foi considerado como um dos parâmetros para a respectiva premiação.

Deve ser mencionada, ainda, a extração de valiosas informações diretamente dos sites das corporações analisadas e a utilização de outros documentos que foram disponibilizados pelas respectivas empresas e que também colaboraram na elaboração deste estudo, tais como: Relatório de Gestão, Relatório Anual, Planejamento Estratégico e Planilha contendo quantitativo e descrição de colaboradores.

Este trabalho também é caracterizado como pesquisa de campo, pois a coleta dos dados foi realizada no ambiente das próprias organizações investigadas.

Quanto aos resultados, levando em conta que o objetivo fundamental da dissertação é colaborar para o conhecimento de forma genérica e não solucionar uma problemática particular para qualquer das aludidas organizações, o estudo pode ser classificado como básico. Pois, conforme preceitua Kerlinger (1980), investigar vinculações entre fenômenos, objetivando compreendê-los, com reduzido ou nenhum interesse em atinência à utilização dos resultados do estudo a problemas práticos é o que denota uma pesquisa de caráter básico.

4.2 População e amostra

Richardson (1999) conceitua universo ou população como um conjunto de elementos que apresentam determinadas características. Desse modo, em termos estatísticos, uma população (universo) pode ser visualizada como o conjunto de pessoas que trabalham em uma mesma instituição.

A população desta pesquisa é composta pela parcela do contingente de funcionários das empresas Unimed de Fortaleza Cooperativa de Trabalho Médico Ltda. e Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece, que se enquadre nos parâmetros formulados por Rubin e Rubin (1995, apud LIMA, 2008b), que preconizam que os atores necessitam conhecer a situação a ser

estudada; se disponibilizem a discorrer acerca da temática em questão e apresentem distintas perspectivas.

Assim sendo, no processo de elaboração do perfil dos indivíduos que ostentassem pleno potencial para integrar o universo deste estudo, considerou-se: 1) o cargo dos trabalhadores, estabelecendo-se como critério ser gestor ou funcionário ocupante de cargo operacional integrante dos quadros de carreiras das organizações; 2) o tempo de serviço nas organizações, adotando-se como critério a opção por respondentes vinculados às empresas há doze meses, no mínimo. Este período foi projetado como tempo mínimo necessário para a assimilação e avaliação das ações sociais das organizações e de seus impactos sobre o público interno.

Em atinência à questão da amostra, Viegas (1999, p. 139) ressalta:

quando se trabalha com amostra, abdica-se de uma certeza, cara e pouco prática, que seria conhecer todo o universo, em favor de uma probabilidade, menos garantida, mas suficientemente prática e funcional porque pode ser medida pelo nível de confiança e pelo erro máximo de estimativa.

Por outro lado, consoante Collis e Hussey (2005), uma amostra válida ou representativa é aquela em que os resultados alcançados podem ser assumidos como verdadeiros para o contingente populacional, mesmo que a quantidade de unidades investigadas não seja significativa na acepção quantitativa, porém decisiva em alusão ao propósito e contexto do estudo.

No tocante a amostra desta dissertação, optou-se pela escolha de uma espécie não probabilística, ou melhor, a amostra ostentou como critério de seleção o discernimento do pesquisador através da acessibilidade para obter os dados, alternativa defendida por Vergara (2007), que considera esta escolha de amostragem isenta de tratamentos estatísticos, já que o critério adotado fundamenta-se na facilidade de acesso. Em síntese, os respondentes foram escolhidos de maneira aleatória, segundo disponibilidade no momento de aplicação da pesquisa.

Por fim, após estrita observância do perfil dos indivíduos retromencionado, foi concebido o quadro 8 que expressa, em termos numéricos, o quantitativo estimado concernente aos

elementos população e amostra que foram considerados no transcorrer do processo de formulação deste estudo.

Quadro 8 - Populações e amostras.

COLABORADORES INTERNOS	UNIMED FORTALEZA		CAGECE	
	POPULAÇÃO	AMOSTRA	POPULAÇÃO	AMOSTRA
1)Nível Operacional	401	61	953	87
2)Nível Gerencial	44	07	120	21

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados repassados pelas respectivas organizações.

Deve ser relatado que, por solicitação da Unimed Fortaleza, a pesquisa englobou apenas os colaboradores de cargos operacionais integrantes da área administrativa e que estivessem lotados na sede da referida instituição. Do mesmo modo, nesta organização, a nível gerencial, somente foram considerados os gestores lotados na aludida sede. Desta forma, nos cálculos das respectivas populações foram obedecidos os critérios acima explicitados.

Em referência às amostras, é oportuno salientar que os referidos quantitativos correspondem aos números dos trabalhadores que efetivamente responderam ao questionário, ou seja, os números em questão revelam com exatidão a quantidade dos respondentes integrantes desta dissertação.

Quanto à coleta de dados, deve ser informado que foi realizada, em loco, nos meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011, na Unimed Fortaleza e, no mês de fevereiro de 2011, na Cagece. Ademais, foi efetuado um corte transversal, ou seja, as populações foram estudadas em um único momento.

4.3 Caracterização das organizações pesquisadas

Em referência ao processo de seleção das organizações investigadas, que através da acessibilidade aos seus respectivos quadros funcionais proporcionaram o contato direto do pesquisador com a população-alvo deste trabalho científico, foram consideradas as temáticas em foco e os objetivos do presente estudo.

Assim sendo, foi estabelecido como parâmetro o Prêmio Delmiro Gouveia, na categoria Melhor Desempenho Social, em empresas com faturamento bruto anual ajustado acima de R\$ 60 milhões. Deve ser relatado que as duas organizações avaliadas já foram contempladas, diversas vezes, com a referida premiação e integram o segmento de prestação de serviços, que é o escopo desta pesquisa, sendo elas a Unimed de Fortaleza Cooperativa de Trabalho Médico Ltda. e a Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece.

O prêmio supracitado é uma iniciativa conjunta do Jornal O Povo, da Federação da Agricultura do Estado do Ceará (FAEC), da Indústria (FIEC), do Comércio (FECOMÉRCIO) e da Bolsa de Valores Regional, na qual esta última ficou incumbida pela apreciação técnica da referida premiação até a edição de 2009. Cabe explicitar que a Bolsa de Valores Regional, posteriormente, foi incorporada pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e esta, no ano de 2008, integrou-se à Bolsa de Mercadorias & Futuros, tornando-se a principal instituição brasileira de intermediação para operações do mercado de capitais e a única bolsa de valores, mercadorias e futuros em operação no Brasil (BM&FBOVESPA, 2010).

Ressalta-se, ainda, que, com o crescimento da relevância da aludida premiação no cenário local, ocorreu o incremento na quantidade de parceiros interessados em contribuir com a consolidação e o engrandecimento da mesma, ocasionando a inclusão da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Nordeste (APIMEC NE), do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Ceará (IBEF), do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará (CRC-CE), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (SEBRAE-CE), do Banco do Nordeste (BNB), do Bradesco, do Serviço Social da Indústria (SESI) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Outro aspecto a ser informado é que, a partir da edição subsequente (2010), a Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC) foi a instituição designada para responsabilizar-se pelo julgamento técnico da referida premiação.

O Prêmio Delmiro Gouveia apresenta como objetivo principal reconhecer as organizações cearenses através da avaliação das empresas inscritas, em conformidade com suas performances

econômico-financeiras e realizações no segmento social (PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA, 2010).

Na aferição do desempenho social, categoria do interesse deste estudo, utiliza-se como base o modelo de Balanço Social escolhido pelo Prêmio, que necessita ser respondido pelas organizações que se disponibilizaram a difundir as informações a despeito de suas práticas sociais. Intencionando adentrar ao *ranking* dos melhores balanços sociais, as empresas cadastradas devem ostentar práticas sociais que afetem positivamente tanto na qualidade de vida de seus colaboradores internos quanto na melhoria da comunidade onde opera.

Já a eleição da referida premiação para auxiliar na seleção das empresas da presente pesquisa se fundamenta no aspecto de ela colaborar na identificação de organizações que vêm praticando ações de responsabilidade social no Estado do Ceará e embasar-se em uma metodologia de apreciação tecnicamente séria, segura e uniformizada para todas as organizações.

Enfim, por ostentar como finalidade primordial realizar sucinta apresentação das duas empresas que foram selecionadas para serem investigadas e conseqüentemente proporcionarem viabilidade técnica e suporte empírico na formulação desta dissertação, esta subseção foi segmentada em dois subtópicos que explicitam os nomes de fantasia das aludidas organizações: Unimed Fortaleza e Cagece.

4.3.1 A Unimed Fortaleza

A fundação da Unimed Fortaleza ocorreu no dia 09 de janeiro de 1978, por intermédio da iniciativa de 23 (vinte e três) médicos. Esta organização, ao longo de seus 32 (trinta e dois) anos de existência, tornou-se o plano de assistência médica de maior credibilidade e confiabilidade do Estado do Ceará (UNIMED FORTALEZA, 2010).

A Unimed Fortaleza é classificada como uma cooperativa de trabalho médico, que atualmente ostenta em seu quadro mais de 3.000 (três mil) médicos cooperados. Além do mais, esta cooperativa integra o sistema da Unimed Nacional que abrange 377 (trezentas e setenta e

sete) cooperativas radicadas neste País com a consequente cobertura de 74,9% da totalidade do território brasileiro e contabiliza em sua estrutura mais de 106.000 (cento e seis mil) médicos cooperados, o que representa cerca de 50% (cinquenta por cento) dos aludidos profissionais brasileiros atualmente em atividade. O sistema em questão é considerado como a maior rede de assistência médica nacional, atendendo mais de 14,6 milhões de clientes e gerando aproximadamente 16 (dezesesseis) mil postos de trabalhos diretos e 260 (duzentos e sessenta) mil indiretos (UNIMED FORTALEZA, 2010).

Objetivando determinar diretrizes que orientassem projetos estruturantes em ações de fomento ao desenvolvimento sustentável, atendendo às necessidades das gerações contemporâneas, sem sacrificar a possibilidade de satisfação das gerações vindouras, contando com a participação de todos os *stakeholders* envolvidos com a presente corporação, foi concebida a política de responsabilidade socioambiental desta organização. Esta política apresenta como missão promover o gerenciamento socioambiental por intermédio da difusão de uma cultura sustentável e do fortalecimento dos relacionamentos com clientes, cooperados, funcionários, fornecedores e comunidades, colaborando, assim, para o bem-estar da sociedade (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Durante o transcorrer de sua operacionalização, a Unimed Fortaleza investiu fortemente em ações sociais, tanto internamente, junto a seus colaboradores, bem como externamente, perante a sua clientela e a comunidade em que atua. A organização baseia-se em três pilares: saúde, bem-estar e cidadania.

O primeiro pilar fundamenta-se em tratar a saúde como meta a ser perseguida, sendo seu significado compreendido como um estado ideal de bem-estar mental, físico, ambiental e social. Já o segundo pilar é visualizado como o melhor recurso para o crescimento humano, assim como uma das mais essenciais dimensões da qualidade de vida. Esta é resultante de uma gama de aspectos políticos, sociais, econômicos e culturais, tanto individuais como coletivos. E, por fim, o pilar da cidadania prega que mediante a educação é factível a uma sociedade compor-se de seres livres e cientes de seus direitos e obrigações. Ser cidadão é observar-se como membro integrante e fomentador do processo democrático e do engajamento popular. É respeitar e partilhar das

decisões da sociedade objetivando melhorar a própria vida e a de seus semelhantes (UNIMED FORTALEZA, 2010).

Cabe salientar que, no processo de formulação destes pilares, foram consideradas algumas referências, tais como: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, os princípios da Fundação Abrinq, a NBR 16.001 – Norma de Responsabilidade Social da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), os princípios do cooperativismo, o Pacto Global das Organizações das Nações Unidas (ONU), os objetivos do Milênio da ONU e publicações e certificação em Responsabilidade Social da Unimed do Brasil (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

A cooperativa estudada investe em responsabilidade socioambiental (RSA) através de tecnologias sociais próprias e da promoção de ações de incentivos que auxiliam outras entidades. As tecnologias sociais próprias correspondem a projetos efetivados por profissionais especializados em seus respectivos segmentos de atuação. Atualmente, existem 05 (cinco) em andamento: a) Programa de Olho no Nosso Futuro; b) Programa Memória Viva; c) Programa Saúde Ambiental; d) Saúde em Dia nas Comunidades; e) Unimed nas Escolas Públicas. Estes projetos, juntos, já beneficiaram 1.340 (mil, trezentas e quarenta) pessoas até julho de 2010 (UNIMED FORTALEZA, 2010).

As ações de incentivos sociais se materializam mediante o auxílio financeiro ofertado para algumas entidades juntamente com um acompanhamento contínuo por parte da Unimed Fortaleza em relação às mesmas. Como exemplos das principais entidades apoiadas por estas ações podem ser mencionados: 1) Associação Elos da Vida; 2) Lar Francisco de Assis; 3) Associação dos Diabéticos e Hipertensos de Fortaleza (ADHFOR); 4) Projeto Parque Vivo-Parque Adahil Barreto; 5) Associação Maria Mãe da Vida; 6) Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade (IPREDE); 7) Instituto de Apoio aos Queimados; 8) Movimento de Saúde Mental Comunitária do Bom Jardim; 9) Cooperativa de Soropositivos da Associação de Voluntárias do Hospital São José (Coopvida) (UNIMED FORTALEZA, 2010).

Em atinência às ações empreendidas pela Unimed Fortaleza, que visam a elevar a qualidade de vida de seus colaboradores internos, destacam-se as seguintes concessões de benefícios, produtos e serviços: a) plano de saúde; b) massoterapia no trabalho; c) sala de sossego; d) plano odontológico; e) médico para os colaboradores no ambiente de trabalho; f) clube de vantagem mais; g) medicina preventiva; h) imunização de colaboradores; i) treinamentos para o desenvolvimento humano e profissional.

No campo das ações sociais, ressalta-se o programa de voluntariado da Unimed Fortaleza, que foi concebido com o intuito de incentivar e apoiar a participação de cooperados e funcionários em atividades voluntárias em prol de uma causa, instituição ou de grupos de beneficiários específicos. Esta iniciativa é pautada pelos preceitos de envolvimento não-obrigatório dos colaboradores e cooperados e pela constituição de um espaço democrático, que favoreça o diálogo sobre os direcionamentos e decisões a serem tomadas. Dentre os principais objetivos do programa, podem ser elencados os seguintes:

- estimular o envolvimento dos cooperados e colaboradores em práticas sociais;
- conscientizar acerca da importância da responsabilidade social;
- impulsionar o exercício da cidadania e motivar a participação social;
- reforçar o compromisso da Unimed Fortaleza com as ações comunitárias;
- introduzir o cooperado e o colaborador voluntário no contexto das práticas de responsabilidade social.

Outras ações no campo da responsabilidade social incluem o patrocínio da Meia Maratona de Fortaleza; a promoção anual da corrida Unimed Fortaleza; a realização da Copa Unimed Fortaleza de Futebol; a disponibilização de curso de cuidadores; a aferição de pressão arterial em diversos bairros do município de Fortaleza; a criação de posto de coleta de leite humano no seu hospital regional; o apoio financeiro para desportistas cearenses e a promoção da campanha solidariedade - um Santo Remédio (UNIMED FORTALEZA, 2010).

Em 2010, foram efetuadas 14 ações internas e 26 ações na área de responsabilidade socioambiental previstas em planejamento estratégico. Nestas ações, ocorreu o engajamento de

mais de 500 funcionários que participaram de palestras, encontros e cursos que visavam a propagar a política de RSA desta empresa. Com o escopo externo se envolveram aproximadamente 700 pessoas, incluindo órgãos públicos, clientes e empresas que passaram a conhecer a política em questão por meio de suas tecnologias sociais e ações desenvolvidas pela Unimed Fortaleza (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Quanto às premiações conquistadas pela organização em análise, destacam-se ao longo de sua trajetória (UNIMED FORTALEZA, 2010):

- Prêmio Delmiro Gouveia (2002, 2003, 2004, 2005, 2008, 2009 e 2010);
- Prêmio Portas Abertas (2004 e 2005);
- Selo de Responsabilidade Social (2004);
- Selo Hospital Best (2005, 2006 e 2010);
- X Prêmio de Marketing Dr. Nilo Marciano (2005);
- Selo Nacional da Unimed Brasil (2005);
- Certificado do Núcleo Pró-igualdade (2005);
- Prêmio Top of Mind- As marcas campeãs (2005);
- Marca de Confiança- Instituto Marplan (2005);
- Selo Acreditação Hospitalar (2006 e 2007);
- Selo Empresa Amiga da Criança – Fundação Abrinq (2006);
- Selo de Responsabilidade Cultural (2008).

4.3.2 A Cagece

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará- CAGECE foi instituída em 20 de julho de 1971, sob a natureza jurídica de sociedade de economia mista, através da Lei n- 9499/71 e ostenta a seguinte composição societária: Governo do Estado (84,27%), Prefeitura Municipal de Fortaleza (15,35%) e outros acionistas (0,38%). Sua estrutura de capital é constituída por 98,84% de ações ordinárias e 1,16% de ações preferenciais (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2009/2012, 2008).

A presente organização está vinculada à Secretaria das Cidades do Governo do Estado do Ceará e apresenta como finalidade a prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário em todo o Estado do Ceará. Atende, atualmente, 258 localidades de 149 municípios do Ceará, beneficiando diretamente 4,87 milhões de pessoas em termos de abastecimento de água, o que revela um índice de cobertura de água no Estado na ordem de 96,91% e, em Fortaleza, na porcentagem de 97,80%. Já em referência ao esgotamento sanitário são abrangidas 64 localidades, atendendo 1,67 milhões de indivíduos. Sua cobertura no Estado é de 35,74% e, em Fortaleza, 50,56% (CAGECE, 2011).

Esta Companhia é considerada uma referência no segmento de saneamento nacional. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2009/2012, 2008). Efetua serviços de consultoria para outras empresas de saneamento do Brasil, além de ser a única organização do ramo que trata 100% do esgoto que coleta. Ostenta um foco direcionado para o social e o ambiental, envidando esforços no desenvolvimento de práticas educativas visando à melhoria na qualidade de vida dos cearenses e na preservação do meio ambiente (CAGECE, 2011).

A estrutura organizacional da Cagece é composta por uma Diretoria Colegiada constituída pelo Diretor Presidente e por mais cinco diretores distribuídos da seguinte forma: Comercial, Operações, Gestão Empresarial, Engenharia e Planejamento e Controle. Em nível administrativo, são 14 Unidades de Negócio e 44 Unidades de Serviços. Dentre os principais produtos e serviços disponibilizados por esta organização, notabilizam-se: - ligação de água; - ligação de esgoto; - parcelamento; - solicitação de corte; - deslocamento do kit cavalete; - calibração do hidrômetro; - transferência de ligação; - conserto de vazamento de rede; - conserto de vazamento de ligação; - desobstrução de rede de esgoto e religação de água (CAGECE, 2011).

Hoje, com quase 4 décadas de existência, a Cagece conta em seu quadro com aproximadamente 4.100 colaboradores, distribuídos entre empregados, gestores, estagiários e terceirizados. Destes, 70% encontram-se sediados em Fortaleza e o restante, na ordem de 30%, encontra-se lotado no interior do Estado do Ceará.

A empresa retromencionada baseia suas relações externas e internas fundamentada nos seguintes valores: (a) ética e transparência, (b) compromisso com a sustentabilidade, (c) foco em resultado, (d) foco no cliente, (e) responsabilidade social e ambiental, (f) desenvolvimento e valorização profissional e (g) inovação. Como visão para 2012, a Cagece pretende estar entre as três melhores organizações no seu ramo de operacionalização com gestão voltada para o cliente e na permanente transformação para autossustentabilidade e competitividade. Sua missão preceitua colaborar com o aprimoramento da saúde e qualidade de vida, prestando serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário com sustentabilidade econômica, social e ambiental (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2009/2012, 2008).

Em março de 2007, por prescrição do Diretor Presidente, foi fundado o Comitê de Implantação do Plano Diretor de Responsabilidade Social. Este apresenta como objetivo alinhar a missão da organização às práticas de responsabilidade social, mediante a definição de tais ações, de forma a determinar o escopo de atuação como também a política de responsabilidade a ser implementada pela Cagece. Ainda no mesmo ano, a Companhia investigada elaborou seu Código de Ética, formalizando as regras de conduta da diretoria, funcionários e colaboradores, de modo a demonstrar o sentido ético de seus princípios, valores e missão.

Em atinência ao assunto responsabilidade social, a Cagece realiza ações que podem ser explicitadas da seguinte forma: 1) ações de desenvolvimento da comunidade interna; 2) ações de desenvolvimento da comunidade externa; 3) ações para preservação do meio ambiente. As ações de desenvolvimento da comunidade interna subdividem-se em: - ginástica laboral; - *tai chi chuan*; - coral das águas; - coral som das águas; - grupo de teatro Cagece Klaus Nóbrega; - torneios esportivos; - grupo água viva; - qualidade de vida e - natal solidário (RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Já as ações de desenvolvimento da comunidade externa estão segmentadas em: - campanha sorriso largo de criança; - doação de medula óssea; - selo saúde social/IPREDE; - programa TREINE; - programa arte e cultura no Lar Domingo Sávio; - sopão da fraternidade; - apoio ao Lar Casa de Nazaré; - investimentos em arte, cultura e esporte; - conselho estadual DSTs e – projeto de inclusão digital.

As ações para preservação do meio ambiente são assim distribuídas: - programa de despoluição dos recursos hídricos; - coleta seletiva de lixo; - monitoramento ambiental; - eficiência energética; - reuso de efluentes; - educação sanitária; - projeto alvorada; - projeto São José; - programa de saneamento básico Ceará; - projetos sociais de saneamento e – atenção à orla marítima (RELATÓRIO ANUAL, 2007).

A Cagece ainda desenvolve e patrocina vários eventos e ações de incentivo ao esporte, arte e cultura, tais como: - Campeonato Intermunicipal de Futebol de Salão; - Festival de Jazz e Blues (Guaramiranga); - Festival Ibero Americano de Cinema e Vídeo; - Regata Cultural de Lagoinha; - Festival de Música de Ibiapaba; - Festival de Vinhos de Guaramiranga; - Expocrato; - Encontro dos Analistas e Profissionais de Investimento do Nordeste; - Regata de Jangadas de Parajuru; - Prêmio IAB Gentileza Urbana; - Prêmio IAB de Arquitetura; - Taça Brasil de Clubes Sub-20 e – Corrida de São Silvestre (patrocina a atleta Rosângela Mendonça) (CAGECE, 2011).

Quanto às outras ações empreendidas por esta organização, que foquem exclusivamente seus colaboradores internos, se sobressaem as concessões dos seguintes benefícios: a) vale alimentação e vale lanche; b) plano odontológico; c) plano de saúde; d) seguro de vida; e) auxílio creche; f) auxílio educação; g) complementação salarial para empregados afastados por doença (no valor da diferença entre salário na ativa e o benefício previdenciário); h) auxílio financeiro com o propósito de custear educação especializada para dependente portador de necessidade especial; i) auxílio funeral para empregado e seus dependentes; j) previdência complementar (CAGEPREV); k) concessão de empréstimos financeiros; l) licença maternidade de seis meses; m) participação nos resultados; n) programa de preparação para a aposentadoria- PPA; o) plano de reconhecimento por serviços prestados- PRSP (visa a disponibilizar aos empregados, que já reúnam condições de aposentadoria perante o INSS, benefícios financeiros temporários da empresa pelo prazo de 6 anos após o desligamento); p) incentivo qualificação - ressarcimento financeiro para empregados que participem de cursos de pós-graduação e/ou pós-técnico; q) seleção interna - processo adotado objetivando ofertar oportunidades iguais para todos os empregados na disputa por funções gratificadas, além de também pleitear preenchê-las com os portadores dos perfis mais adequados (RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Em referência às principais premiações obtidas pela empresa, destacam-se (CAGECE, 2011):

- Prêmio Delmiro Gouveia – Categoria Melhor Desempenho Social (2001, 2002, 2003, 2006 e 2007);
- Prêmio Procel (2004);
- Prêmio Líder Empresarial (2004);
- Prêmio Top of Quality Ambiental (2007);
- Certificação ISO 9001;
- Melhor Empresa Prestadora de Serviço do Ceará- IBOPE/ABERT/ACERT (2001 e 2002);
- Prêmio Ambientalista do Ano- Troféu Jefferson Alencar (2003);
- Prêmio Balanço Social do Instituto Ethos (2005);
- Selo Saúde Social IPREDE (2005);
- Troféu Boa Cidadania Corporativa- Revista Exame (2005).

4.4 Instrumento de coleta de dados

Conforme Guimarães (2009), a utilização de técnicas e instrumentos para a coleta de dados deve equivaler a informações que auxiliam o estudioso no seu empenho de satisfazer aos requisitos da pesquisa. A seleção correta de tais ferramentas é essencial para o sucesso no contexto do estudo.

No presente trabalho científico, o método de coleta de dados empregado foi o questionário (ver apêndice B). A coleta de dados por intermédio desta ferramenta foi efetuada no ambiente das organizações analisadas. Consoante Gil (2001), o questionário é a maneira mais utilizada para a captação de dados, já que possibilita aferir com maior precisão o que se deseja. Por outro lado, Collis e Hussey (2005) pregam que a finalidade do questionário é averiguar o que um determinado grupo de participantes sente, realiza ou pensa.

O questionário aplicado foi concebido considerando-se o alinhamento entre o referencial teórico e os objetivos do estudo, ou melhor, embasou-se nas seções que consubstanciam a

fundamentação teórica desta pesquisa, no instrumento de Meyer e Allen e nos indicadores de responsabilidade social interna do Instituto Ethos.

O questionário, com indagações objetivas, foi segmentado em quatro blocos: o primeiro, embasado nos treze indicadores Ethos de RSI, reporta-se às ações ou práticas de RSI, objetivando averiguar suas respectivas ocorrências nas organizações analisadas e os níveis de relevância atribuídos às mesmas por parte dos colaboradores investigados.

O segundo bloco é constituído por dezoito assertivas e visa a captar informações concernentes aos indicadores de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental). Já o bloco posterior também é composto por dezoito itens, todavia intenciona coletar informações a despeito dos indicadores de RSI.

Por fim, o quarto e último bloco cognominado de perfil dos respondentes refere-se aos dados pessoais, atinentes ao cargo exercido pelo funcionário e demais dados norteadores do perfil: tempo de experiência na organização e no cargo, sexo, estado civil, faixa etária e escolaridade.

Com o propósito de melhor fundamentar este trabalho, bem como demonstrar que todos os elementos dos subtemas e indicadores Ethos de RSI foram contemplados no presente questionário foi desenvolvido o quadro 9.

Quadro 9 - Alinhamento entre indicadores Ethos de RSI e os itens do questionário.

TEMA	SUBTEMAS	INDICADORES	ITENS DO QUESTIONÁRIO
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e Participação	Relações com Sindicatos.	1
		Relações com Trabalhadores Terceirizados.	10
		Gestão Participativa.	4 e 7
	Respeito ao Indivíduo	Compromisso com o Futuro das Crianças.	2 e 5
		Compromisso com o Desenvolvimento Infantil.	8
		Valorização da Diversidade.	11 e 13
		Compromisso com a Equidade Racial.	15
		Compromisso com a Equidade de Gênero.	17
	Trabalho Decente	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira.	3
		Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho.	6, 9 e 12
		Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade.	14
		Comportamento nas Demissões.	16
Preparação para a Aposentadoria.		18	

Fonte: Elaborado pelo orientador, 2010.

O Quadro 9 apresenta o tema público interno, que, conforme visto no referencial teórico, é segmentado nos subtemas diálogo e participação; respeito ao indivíduo e trabalho decente. Estes subtemas se subdividem nos treze indicadores acima discriminados. Já a última coluna (itens do questionário) reporta-se ao Bloco III (indicadores de responsabilidade social interna, p.199) do Apêndice B (questionário de coleta de dados). Para facilitar o correto entendimento, tome-se como exemplo a questão n- 1 (um) que pertence ao indicador relações com sindicatos que, por sua vez, integra o subtema diálogo e participação, que compõe o tema público interno. De forma análoga, ao exemplo demonstrado, ocorre o respectivo enquadramento das demais questões.

No intuito de registrar a existência do alinhamento entre o referencial teórico, os objetivos específicos e as questões do instrumento de coleta desta pesquisa foi formulado o quadro 10.

Quadro 10 - Alinhamento entre referencial teórico, objetivos específicos e questões do instrumento de coleta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO	QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE COLETA
	Subtemas/Categorias/Indicadores	
2	Comprometimento afetivo.	1, 4, 7, 10, 13 e 16
3	Comprometimento normativo.	3, 6, 9, 12, 15 e 18
4	Comprometimento instrumental.	2, 5, 8, 11, 14 e 17
2	Diálogo e participação.	1, 4, 7 e 10
3	Respeito ao indivíduo.	2, 5, 8, 11,13,15 e 17
4	Trabalho decente.	3, 6, 9,12,14,16 e 18

Fonte: Elaborado pelo orientador, 2010.

Objetivando proporcionar melhor compreensão do Quadro 10, deve-se observar a última coluna (questões do instrumento de coleta) que abrange questões atinentes tanto ao Bloco II (indicadores de comprometimento organizacional, p.198) quanto ao Bloco III (indicadores de responsabilidade social interna, p. 199) do Apêndice B (questionário de coleta de dados).

Tomando como exemplo a questão n-4 (quatro), da parte superior do quadro, deve ser interpretada que a mesma pertence ao comprometimento afetivo (Bloco II) e integra o segundo objetivo específico desta dissertação. Por outro lado, a questão n- 3(três), da parte inferior do quadro, deve ser assimilada como pertencente ao subtema trabalho decente (Bloco III) e vinculada ao quarto objetivo específico desta pesquisa. Para se obter o correto enquadramento das questões restantes deve ser utilizado raciocínio similar aos dos exemplos explicitados.

4.5 Técnicas de análise de dados empregadas

Para a análise dos dados de campo, foram geradas estatísticas descritivas traçando o perfil dos entrevistados e identificando a percepção dos funcionários acerca das práticas sociais internas mais executadas e dos seus respectivos níveis de relevância. Além disso, foram realizados testes de comparações de médias visando a identificar as relações entre os diferentes subtemas de responsabilidade social interna como também as relações entre as distintas dimensões do comprometimento organizacional.

Há pesquisas em que se deseja verificar as diferenças entre grupos/categorias estudados, indo além da mera observação de variáveis e da procura por relacionamentos. O teste de comparação de médias nos permite observar as diferenças entre as médias gerais de duas

amostras, comparando-as para identificar se são provenientes de populações iguais ou diferentes. Se as amostras vêm da mesma população, espera-se que suas médias sejam praticamente iguais (FIELD, 2009).

Quando é preciso comparar médias de mais de duas populações, por exemplo, verificar se pessoas com diferentes níveis de renda, isso é, alto, médio e baixo têm, em média, o mesmo peso corporal, é preciso comparar médias de três populações. Nesse caso, utiliza-se a análise de variância (ANOVA), que é um método estatístico para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise das variâncias amostrais. A ANOVA testa, simultaneamente, mais de duas variáveis independentes, reduzindo a probabilidade de erro que se teria ao serem utilizados vários testes *t* comparando as médias duas a duas (VIEIRA, 1969). A ANOVA gera, entre seus resultados, os testes *Post Hoc*, procedimentos que medem as diferenças das médias, duas a duas, mantendo um controle sobre o erro de conjunto e aumentando o poder estatístico do teste (FIELD, 2009).

A cada estágio da ANOVA são avaliadas as variações (ou desvios) das categorias de variáveis presentes no teste. Nela estão presentes a Soma de Quadrados (Total), que visa a encontrar a variação total dentro dos dados, calculando a diferença entre cada valor observado e a média geral (média de todos os valores). Essas diferenças são elevadas ao quadrado e somadas. O quadrado médio explica a quantidade média de variação explicada (FIELD, 2009).

A razão F é uma medida da variação ocorrida dentro dos grupos dividida pela variação que ocorre entre os grupos. Se ela for menor que 1, isso significa que existe mais variação dentro dos próprios grupos/categorias do que entre eles (FIELD, 2009).

A ANOVA tem como hipóteses:

H_0 : Não existe diferença entre as médias .

H_1 : Pelo menos uma das médias difere das demais.

E tem como suposições que as populações seguem uma distribuição normal, que elas possuem mesma variância e que as amostras são aleatórias e mutuamente independentes (VIEIRA, 1969).

Ressalta-se que, no intuito de detectar o modelo de comprometimento predominante e os subtemas de responsabilidade social mais percebidos entre os funcionários de cada empresa, foram realizados testes de comparações de médias através de análises de variâncias (ANOVA) e a partir destes (testes) puderam ser verificadas as diferenças existentes e suas significâncias.

A correlação foi utilizada para determinar a relação linear que pode existir entre as observações analisadas, ou melhor, foi empregada objetivando identificar as relações existentes entre os subtemas de responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional.

Em referência ao instrumento de processamento de dados, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) em sua versão 17.0.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A presente seção tem como propósito apresentar e analisar os dados obtidos através da pesquisa de campo. Seu teor abrange a relação entre a responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional nas duas organizações investigadas: Unimed Fortaleza e Cagece.

Os resultados são explicitados em quatro partes, sendo que a primeira evidencia o tratamento dos dados do perfil dos respondentes consoante estatística descritiva; a segunda apresenta a aferição das práticas sociais internas mais executadas e os seus respectivos níveis de relevância na visão dos colaboradores pesquisados, através de estatística descritiva; a terceira ostenta uma avaliação do comprometimento organizacional originado a partir das práticas de responsabilidade social interna, mediante uma ANOVA (teste de comparação de médias por intermédio da análise de variância) e teste de correlação; e a quarta efetua uma análise comparativa entre as duas organizações supramencionadas para as três dimensões de comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

Cabe salientar que, visando a estabelecer uma sequência mais didática na construção desta seção, as organizações pesquisadas inicialmente foram trabalhadas individualmente. Desse modo, em um primeiro instante, apenas a Unimed Fortaleza foi analisada. Esta, por sua vez, teve o seu quadro funcional fracionado em dois segmentos (gestores e colaboradores), e os respectivos segmentos foram analisados em conformidade com as três primeiras partes acima descritas. Posteriormente, efetuou-se uma alteração de foco, ou seja, o escopo passou a ser a Cagece e, desta forma, repetiu-se o mesmo procedimento. Por fim, atendendo ao quinto objetivo específico desta dissertação, foi realizada uma comparação entre os resultados oriundos das duas organizações supracitadas.

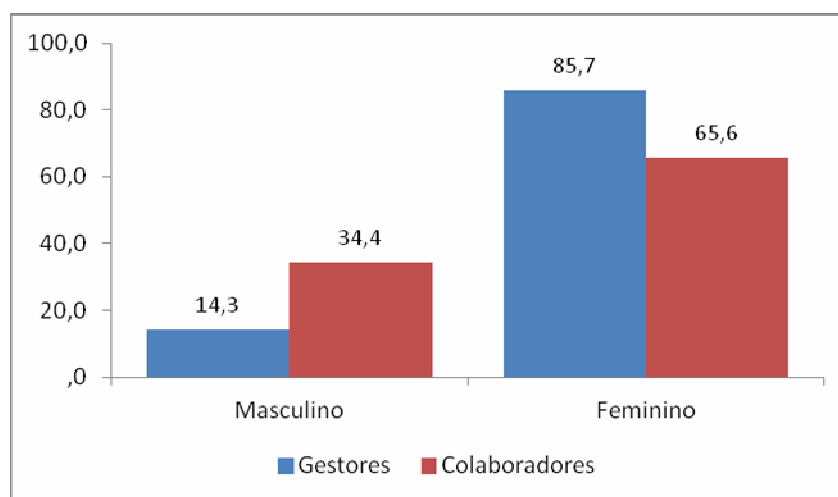
5.1 Resultados da Unimed Fortaleza

Esta subseção apresenta como finalidade primordial expor e analisar os dados provenientes do estudo efetuado na Unimed Fortaleza.

Inicialmente, realiza-se a apresentação dos respondentes em relação às seguintes variáveis: sexo, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade, nível do cargo exercido e tempo de experiência, tanto na empresa como no respectivo cargo ocupado. Reitera-se que os entrevistados foram segmentados em dois grupos: gestores e colaboradores.

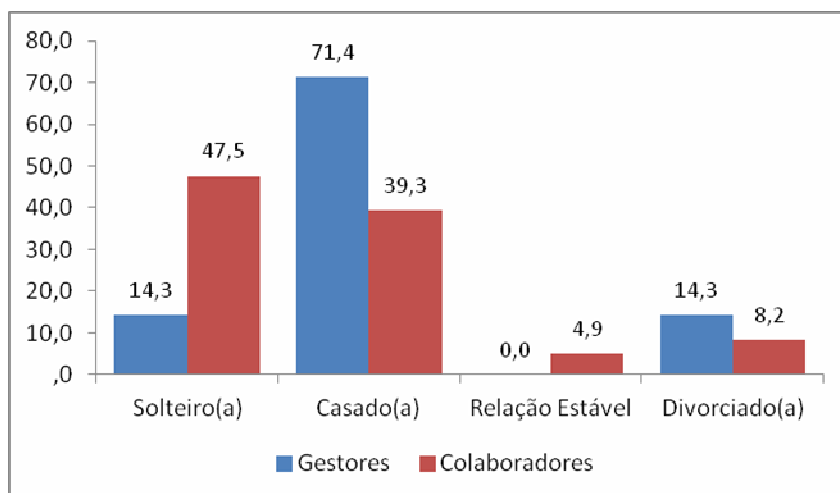
Dentre o grupo de gestores estudados, apenas 14,3% pertencem ao sexo masculino e 85,7% ao feminino, caracterizando uma elevada supremacia do sexo feminino, o que reflete a ascensão da mulher no atual mercado de trabalho e talvez corrobore a visão de Costa e Bastos (2005) de que as mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens. Já o grupo dos colaboradores, apesar de ratificar a predominância feminina (65,6%), revela uma maior presença do sexo masculino (34,3%) em relação ao grupo de gestores (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Sexo do entrevistado.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil, no grupo de gestores, 71,4% dos entrevistados se declararam casados, o que também pode contribuir com o pensamento de Costa e Bastos (2005), que advogam que as pessoas casadas tendem a ter maior comprometimento do que as solteiras. Em seguida, e ostentando o mesmo percentual (14,3%), vêm os solteiros e divorciados. Já no grupo dos colaboradores a prevalência é dos solteiros, com 47,5%. Em seguida, aparecem os casados, com 39,3%, os divorciados, com 8,2% e, finalmente, os possuidores de relacionamento estável, com 4,9% (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Estado civil do entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária, no grupo de colaboradores, 39,3% dos pesquisados são integrantes do intervalo entre 25 a 31 anos, 18% estão entre 18 a 24 anos, 16,4% estão entre 39 a 45 anos, 13,1% estão entre 32 a 38 anos e 11,5% estão no intervalo de 46 a 52 anos. Por outro lado, o grupo de gestores expressou uma equivalência (42,9%) entre os entrevistados com idades pertencentes aos intervalos entre 32 a 38 anos e 39 a 45 anos e, ainda, uma porcentagem de 14,3% entre os respondentes integrantes do intervalo de 53 a 59 anos, o que revela uma mais acentuada média de idade em atinência ao primeiro grupo apresentado (Tabela 1).

Tabela 1- Faixa etária do entrevistado.

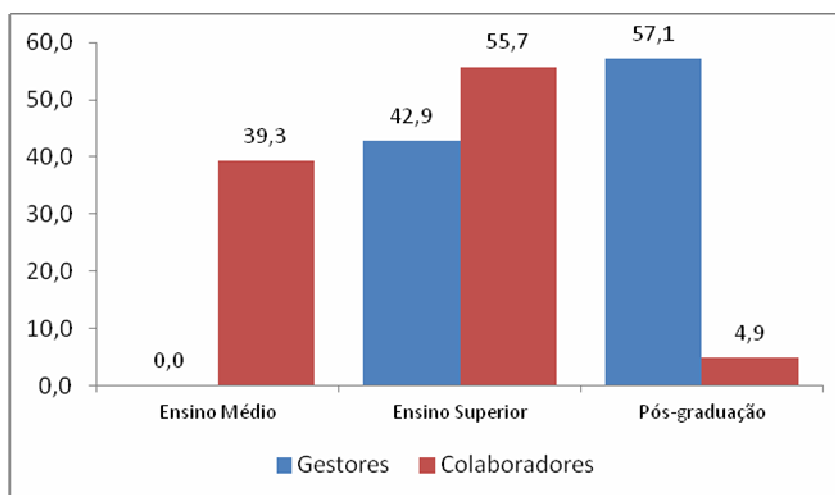
Faixa etária	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
De 18 a 24 anos	0	0,0	11	18,0
De 25 a 31 anos	0	0,0	24	39,3
De 32 a 38 anos	3	42,9	8	13,1
De 39 a 45 anos	3	42,9	10	16,4
De 46 a 52 anos	0	0,0	7	11,5
De 53 a 59 anos	1	14,3	1	1,6
Total	7	100,0	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em referência à escolaridade, obtida através da análise da amostra dos colaboradores, 55,7% possuem o nível superior completo, 39,3% possuem o ensino médio e apenas 4,9% possuem pós-graduação. Por sua vez, a amostra dos gestores demonstra o seguinte resultado concernente ao nível de escolaridade encontrado: 57,1% ostentam pós-graduação e 42,9%

possuem nível superior completo, o que atesta o maior nível de escolaridade formal por parte deste segmento em relação ao grupo de colaboradores (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Maior nível de escolaridade completo.



Fonte: Dados da pesquisa.

A título de esclarecimento, a tabela 2 explicita os cursos de pós-graduação que foram concluídos pelos dois grupos aqui investigados.

Tabela 2 - Curso de pós-graduação.

Pós-Graduação	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
Administração de Empresas	0	0,0	1	9,1
Administração Escolar	0	0,0	1	9,1
Especialização em Marketing	0	0,0	1	9,1
Finanças Públicas e Direito Tributário	0	0,0	1	9,1
Gestão de Pessoas	0	0,0	1	9,1
Gestão Financeira	0	0,0	1	9,1
MBA Administração Financeira	1	16,7	0	0,0
MBA Auditoria em Saúde	0	0,0	1	9,1
MBA em Gestão de Pessoas	0	0,0	1	9,1
MBA Finanças e Controle	1	16,7	0	0,0
MBA Gestão de Marketing	0	0,0	1	9,1
MBA Gestão de Projetos e Especialização Adm. Financeira	1	16,7	0	0,0
Mestrado	3	50,0	1	9,1
Redes de Computadores	0	0,0	1	9,1
Total	6	100,0	11	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos níveis dos cargos ocupados pelo grupo dos colaboradores, 42% exercem cargo de auxiliar administrativo (profissionais de nível médio), outros 25,2% são analistas (ensino superior), outros 14,8% são técnicos administrativos (ensino médio), outros 4,9% são assistentes de marketing, seguidos por 3,3% de assistentes de recursos humanos, auditores ou técnicos em secretariado. Dos 61 pesquisados, somente 1,6% não especificou o cargo que ocupa. Já ao se considerar o grupo de gestores, tem-se os seguintes resultados: 85,7% ocupam cargo de coordenadores e 14,3% não responderam a esta indagação (Tabela 3).

Tabela 3 - Nível do cargo.

Nível do cargo	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
Não respondeu	1	14,3	1	1,6
Analista	0	0,0	16	25,2
Assistente de Marketing	0	0,0	3	4,9
Assistente de Recursos Humanos	0	0,0	2	3,3
Auditor	0	0,0	2	3,3
Auxiliar Administrativo	0	0,0	25	42,0
Coordenação	5	71,4	0	0,0
Coordenador Responsabilidade Socioambiental	1	14,3	0	0,0
Executiva de Relacionamento Corporativo	0	0,0	1	1,6
Técnico Administrativo	0	0,0	9	14,8
Técnico em Secretariado	0	0,0	2	3,3
Total	7	100,0	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de experiência na empresa, considerando o desvio padrão de 6,873, o grupo de colaboradores apresenta os seguintes parâmetros: - tempo médio de 7,32 anos, no intervalo de 1(mínimo) a 25(máximo) anos. Por sua vez, considerando o desvio padrão de 5,415, o grupo de gestores ostenta o tempo médio de 8,21 anos no intervalo de 2 (mínimo) a 16 (máximo) anos (Tabela 4).

Tabela 4 -Tempo de experiência (descritivas).

		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Gestores	Tempo de experiência na empresa.	7	2	16	8,21	5,415
	Tempo de experiência no cargo.	7	0	14	6,20	4,582
Colaboradores	Tempo de experiência na empresa.	61	1	25	7,32	6,873
	Tempo de experiência no cargo.	61	0	28	6,45	7,119

Fonte: Dados da pesquisa.

Já o tempo de experiência no cargo é, em média, 6,45 anos, considerando o desvio padrão de 7,119 para o conjunto de colaboradores e de 6,20 anos, em média, e considerando o desvio padrão de 4,582 para o conjunto de gestores.

5.1.1 Aferição das práticas de responsabilidade social interna mais executadas e seus respectivos níveis de relevância na Unimed Fortaleza

O presente tópico foi elaborado com a finalidade de satisfazer o primeiro objetivo específico deste trabalho científico, ou seja, investigar quais são as práticas de responsabilidade social interna mais executadas pelas organizações analisadas e os respectivos níveis de relevância atribuídos às mesmas por intermédio dos colaboradores internos pesquisados.

Desse modo, apresenta-se a tabela 5, formulada exclusivamente com a visão dos gestores a respeito das ocorrências das ações ou práticas de responsabilidade social interna dentro do seu respectivo ambiente laboral. Cabe salientar que a visão em questão considerou diretamente a realidade existente na Unimed Fortaleza.

Quanto aos níveis de relevância, deve ser informado que os mesmos somente foram atribuídos em relação às práticas que os entrevistados julgassem que fossem executadas no contexto de sua respectiva organização.

Tabela 5 - Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (gestores).

Ações ou práticas de RSI (Gestores)	Ocorre na empresa						Relevância atribuída							
	Sim		Não		NR*		Alta		Média		Baixa		NR - N/A*	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1)Relações positivas com sindicatos.	4	57,1	3	42,9	0	0,0	0	0,0	4	57,1	0	0,0	3	42,9
2)Relações positivas com trabalhadores terceirizados.	6	85,7	1	14,3	0	0,0	3	42,9	3	42,9	0	0,0	1	14,3
3)Gestão participativa.	6	85,7	1	14,3	0	0,0	3	42,9	3	42,9	0	0,0	1	14,3
4)Compromisso com o futuro das crianças.	6	85,7	1	14,3	0	0,0	3	42,9	2	28,6	1	14,3	1	14,3
5)Compromisso com o desenvolvimento infantil.	5	71,4	2	28,6	0	0,0	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	0,0
6)Valorização da diversidade.	5	71,4	2	28,6	0	0,0	3	42,9	2	28,6	2	28,6	0	0,0
7)Compromisso com a promoção da equidade racial.	4	57,1	2	28,6	1	14,3	1	14,3	3	42,9	0	0,0	3	42,9
8)Compromisso com a promoção da equidade de gênero.	5	71,4	1	14,3	1	14,3	2	28,6	3	42,9	0	0,0	2	28,6
9)Política de remuneração, benefícios e carreira.	5	71,4	2	28,6	0	0,0	2	28,6	2	28,6	1	14,3	2	28,6
10)Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.	6	85,7	1	14,3	0	0,0	4	57,1	2	28,6	0	0,0	1	14,3
11)Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.	5	71,4	2	28,6	0	0,0	3	42,9	1	14,3	1	14,3	2	28,6
12)Comportamento ético nas demissões.	7	100,0	0	0,0	0	0,0	4	57,1	2	28,6	0	0,0	1	14,3
13)Preparação para a aposentadoria.	4	57,1	2	28,6	1	14,3	1	14,3	0	0,0	3	42,9	3	42,9

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 5, observa-se que a prática social interna de comportamento ético nas demissões é a única que obteve 100% de ocorrência na organização avaliada segundo opinião dos gestores, ou seja, todos os respondentes (gestores) foram unânimes em esclarecer que esta prática é exercida na empresa em questão. Logo em seguida, com 85,7% de ocorrência, aparecem as seguintes práticas ou ações sociais: - relações positivas com trabalhadores terceirizados; - gestão participativa; - compromisso com o futuro das crianças e - cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.

Também merecem serem enfatizadas as práticas de compromisso com o desenvolvimento infantil; valorização da diversidade; compromisso com a promoção da equidade de gênero; política de remuneração, benefícios e carreira e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, pois ostentam um considerável índice de 71,4% neste quesito.

Ressalta-se que mesmo as práticas de relações positivas com sindicatos, compromisso com a promoção da equidade racial e preparação para a aposentadoria, que obtiveram a porcentagem menos expressiva (57,1%), encontram-se com o índice de ocorrência acima do patamar de 50%, o que revela que, na ótica da maioria dos entrevistados, a Unimed Fortaleza executa no seu cotidiano a totalidade de práticas ou ações sociais que constituem o tema público interno da classificação concebida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fato este que serve para reforçar o entendimento de que a aludida organização se trata de uma corporação socialmente responsável.

Em atinência aos níveis de relevância, verifica-se que as práticas de comportamento ético nas demissões e cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, com o percentual de 57,1%, foram apontadas como sendo as mais importantes na concepção do grupo investigado. Em seguida, com o índice de 42,9%, aparecem relações positivas com trabalhadores terceirizados; gestão participativa; compromisso com o futuro das crianças; valorização da diversidade e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.

Já a prática de relações positivas com sindicato, com 57,1%, lidera isoladamente no nível de média relevância, o que pode sugerir uma espécie de enfraquecimento do papel dos sindicatos na ótica do segmento avaliado. Logo atrás, com 42,9%, surgem relações positivas com trabalhadores terceirizados; gestão participativa; compromisso com o desenvolvimento infantil; compromisso com a promoção da equidade racial e compromisso com a promoção da equidade de gênero.

Outro interessante aspecto a ser abordado é que as práticas de relações positivas com trabalhadores terceirizados e gestão participativa registraram o mesmo índice (42,9%), tanto para

o nível de alta relevância quanto para o de média, o que denota uma significativa divergência por parte dos gestores em referência aos graus de importância destas práticas.

Enfim, como destaque no parâmetro baixa relevância, com 42,9%, aparece a prática de preparação para a aposentadoria, o que pode indicar a existência de um viés imediatista que priorize os retornos a curto e/ou médio prazo por intermédio dos gestores avaliados.

Com o intuito de identificar a visão do grupo dos colaboradores a respeito dos assuntos supracitados foi criada a Tabela 6.

Tabela 6 - Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (colaboradores).

Ações ou práticas de RSI (Colaboradores)	Ocorre na empresa						Relevância atribuída							
	Sim		Não		NR*		Alta		Média		Baixa		NR - N/A*	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1)Relações positivas com sindicatos.	25	41,0	31	50,8	5	8,2	4	6,6	14	23,0	7	11,5	36	59,0
2)Relações positivas com trabalhadores terceirizados.	55	90,2	3	4,9	3	4,9	29	47,5	23	37,7	1	1,6	8	13,1
3)Gestão participativa.	39	63,9	18	29,5	4	6,6	19	31,1	18	29,5	1	1,6	23	37,7
4)Compromisso com o futuro das crianças.	43	70,5	14	23,0	4	6,6	12	19,7	26	42,6	4	6,6	19	31,1
5)Compromisso com o desenvolvimento infantil.	42	68,9	16	26,2	3	4,9	13	21,3	25	41,0	3	4,9	20	32,8
6)Valorização da diversidade.	40	65,6	18	29,5	3	4,9	8	13,1	27	44,3	5	8,2	21	34,4
7)Compromisso com a promoção da equidade racial.	40	65,6	15	24,6	6	9,8	12	19,7	22	36,1	6	9,8	21	34,4
8)Compromisso com a promoção da equidade de gênero.	43	70,5	15	24,6	3	4,9	13	21,3	28	45,9	2	3,3	18	29,5
9)Política de remuneração, benefícios e carreira.	35	57,4	23	37,7	3	4,9	14	23,0	16	26,2	4	6,6	27	44,3
10)Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.	53	86,9	5	8,2	3	4,9	32	52,5	17	27,9	3	4,9	9	14,8
11)Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.	52	85,2	6	9,8	3	4,9	28	45,9	19	31,1	3	4,9	11	18,0
12)Comportamento ético nas demissões.	54	88,5	4	6,6	3	4,9	31	50,8	21	34,4	2	3,3	7	11,5
13)Preparação para a aposentadoria.	22	36,1	36	59,0	3	4,9	5	8,2	13	21,3	4	6,6	39	63,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com os dados da Tabela 6, verifica-se que a prática social interna de relações positivas com trabalhadores terceirizados, com 90,2% de ocorrência, é, na opinião do grupo analisado, a prática mais executada pela Unimed Fortaleza na atualidade, ou seja, na visão deste expressivo contingente a referida corporação, independente de qualquer espécie de relação empregatícia, considera todos os colaboradores (efetivos ou não) como parte relevante do seu universo organizacional.

Em segundo lugar, com 88,5% de ocorrência, desponta a prática de comportamento ético nas demissões. Cabe salientar que esta prática foi considerada pelo grupo de gestores como a líder neste ranking, o que demonstra que no momento do desligamento de um colaborador a empresa retromencionada pauta-se em um procedimento claro e justo.

Na terceira posição, com o índice de 86,9%, vem a prática de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, acompanhada de perto pelo compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade que ostenta substancial porcentagem de 85,2%.

Por outro lado, deve ser citada a existência de práticas sociais como relações positivas com sindicato (41%) e preparação para a aposentadoria (36,1%) que apresentam percentuais abaixo do patamar de 50%, que indicam que na opinião da maioria dos colaboradores investigados estas práticas não são executadas pela organização em questão. Esta constatação explícita uma discordância no pensamento deste grupo (colaboradores) em atinência à visão do grupo de gestores, que mencionou observar a existência de todas as práticas elencadas no cotidiano da Unimed Fortaleza.

Quanto aos níveis de relevância, infere-se que as práticas de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho (52,5%) e comportamento ético nas demissões (50,8%) foram apontadas como as de maiores relevâncias na concepção do grupo pesquisado. Cabe informar que estas práticas também obtiveram o mesmo grau de reconhecimento por parte do grupo de gestores, o que consolida suas percepções como sendo da mais alta importância na ótica do público interno da Unimed Fortaleza.

Em seguida, com os percentuais de 47,5% e 45,9%, respectivamente, aparecem as práticas de relações positivas com trabalhadores terceirizados e compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. Já no quesito de média relevância devem ser destacadas as seguintes práticas: - compromisso com a promoção da equidade de gênero (45,9%); - valorização da diversidade (44,3%); - compromisso com o futuro das crianças (42,6%) e – compromisso com o desenvolvimento infantil (41%).

É interessante informar que, atinente ao nível de baixa relevância, o maior índice encontrado foi na ordem de apenas 11,5%, concernente à prática de relações positivas com sindicatos, o que pode indicar que na opinião do grupo estudado nenhuma prática deva ser enquadrada neste segmento, reforçando o entendimento acerca da importância atribuída a estas práticas por intermédio do respectivo corpo funcional da Unimed Fortaleza.

5.1.2 Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional na Unimed Fortaleza

Este tópico foi formulado com o intuito de analisar as relações existentes entre a responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional na Unimed Fortaleza. Destarte, pretende contribuir com a elucidação do segundo, terceiro e quarto objetivos específicos da presente dissertação.

Inicialmente, apresenta-se tabela elaborada exclusivamente com a opinião dos gestores acerca dos indicadores de responsabilidade social interna no contexto da empresa supracitada. Cabe salientar que esta tabela representa um apanhado geral das questões concernentes ao terceiro bloco de assertivas do questionário e estas (questões) foram enquadradas segundo a escala de Likert, considerando cinco opções para resposta. As que representam maior concordância são “concordo totalmente” e “concordo em parte”; uma outra representa neutralidade (“não concordo e não discordo”) e, por fim, as opções que representam maior discordância “discordo totalmente” e “discordo em parte”.

No intuito de atender mais adequadamente aos objetivos específicos retromencionados, a análise dos dados da tabela 7 foi efetuada tendo como parâmetro os três subtemas (diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente) integrantes do tema público interno do Instituto Ethos. Desta forma, reitera-se que o subtema diálogo e participação é constituído pelas questões 1, 4, 7 e 10; o subtema respeito ao indivíduo pelas questões 2, 5, 8, 11, 13, 15 e 17 e o subtema trabalho decente é composto pelas questões 3, 6, 9, 12, 14, 16 e 18.

Tabela 7 - Indicadores de responsabilidade social interna (gestores).

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...) (gestores)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	1) ... não se exerce pressão sobre os funcionários engajados em atividades sindicais.	1	14,3	1	14,3	1	14,3	1	14,3	3	42,9	0	0,0	7
2) ... existe programa específico em relação à contratação de menor aprendiz e este funciona adequadamente.	1	14,3	0	0,0	0	0,0	1	14,3	5	71,4	0	0,0	7	100,0
3) ... a remuneração é justa, baseada em sua capacidade de pagamento, na capacitação do colaborador e no mercado de trabalho.	1	14,3	1	14,3	1	14,3	3	42,9	1	14,3	0	0,0	7	100,0
4) .. proporciona-se a participação dos trabalhadores em práticas como planejamento estratégico e definição conjunta de metas.	0	0,0	1	14,3	0	0,0	3	42,9	3	42,9	0	0,0	7	100,0
5) ... discute-se com outras empresas ou apresentam-se propostas práticas para o combate ao trabalho infantil no setor ou em geral.	3	42,9	0	0,0	2	28,6	1	14,3	1	14,3	0	0,0	7	100,0
6) .. são desenvolvidas campanhas regulares de conscientização sobre cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.	1	14,3	0	0,0	0	0,0	2	28,6	4	57,1	0	0,0	7	100,0
7) ... há um programa apropriado de incentivo e reconhecimento de sugestões dos funcionários para aperfeiçoamento de processos internos.	1	14,3	1	14,3	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	0,0	7	100,0
8) ... existe programa específico para a saúde da mulher gestante e o mesmo programa é considerado por mim como sendo satisfatório.	2	28,6	1	14,3	0	0,0	1	14,3	3	42,9	0	0,0	7	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...) (gestores)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
9) ... existe uma boa estrutura em relação ao ambiente ergonômico (temperatura, ruído, iluminação, equipamentos, ferramentas, layout e maquinário).	2	28,6	0	0,0	2	28,6	3	42,9	0	0,0	0	0,0	7	100,0
10) ... ocorre a integração dos trabalhadores terceirizados aos programas de treinamento e desenvolvimento profissional.	2	28,6	1	14,3	0	0,0	3	42,9	1	14,3	0	0,0	7	100,0
11) ... a admissão de pessoal é isenta de discriminação de raça, origem, sexo, idade, religião, orientação sexual e deficiência física.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	6	85,7	0	0,0	7	100,0
12) ... há um ambiente saudável que favorece a integração, a cooperação e os bons relacionamentos entre seus membros.	0	0,0	1	14,3	0	0,0	3	42,9	3	42,9	0	0,0	7	100,0
13) ... são oferecidas oportunidades iguais para todos.	0	0,0	0	0,0	3	42,9	3	42,9	1	14,3	0	0,0	7	100,0
14) ... são oferecidas atividades constantes de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todos.	0	0,0	1	14,3	0	0,0	3	42,9	3	42,9	0	0,0	7	100,0
15) ... há uma quantidade significativa de negros em cargos de chefia.	3	42,9	2	28,6	1	14,3	1	14,3		0,0	0	0,0	7	100,0
16) ... no momento em que as demissões são inevitáveis, a conduta é ética, garantindo os benefícios devidos e contribuindo com a recolocação dos funcionários demitidos.	1	14,3	1	14,3	0	0,0	2	28,6	3	42,9	0	0,0	7	100,0
17) ... há uma quantidade significativa de mulheres em cargos de chefia.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100,0
18) ... há preparação adequada dos empregados para a aposentadoria.	3	42,9	2	28,6	1	14,3	1	14,3	0	0,0	0	0,0	7	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as informações expostas na Tabela 7, verifica-se que o subtema diálogo e participação ostentou todos os seus indicadores com porcentagem de concordância (“concordo totalmente” mais “concordo em parte”) acima do patamar de 50% (57,2% a 85,8%), o que demonstra que na visão da maioria dos gestores pesquisados em atinência a este subtema a Unimed Fortaleza adota uma postura socialmente responsável.

Já em relação ao subtema respeito ao indivíduo a organização investigada apresentou duas questões com índices de concordância inferiores ao patamar de 50%, foram elas: - questão 5 (que trata do compromisso com o futuro das crianças, com 28,6%) e – questão 15 (compromisso com a equidade racial, com 14,3%). Cabe salientar, todavia, que o indicador compromisso com o futuro das crianças, além da assertiva 5, também abrange a assertiva 2, e esta, por sua vez, obteve uma expressiva porcentagem de concordância da ordem de 85,7%, o que acaba compensando um pouco o baixo índice da assertiva 5.

De qualquer forma, infere-se que apesar de as práticas sociais deste subtema não terem obtido a unanimidade conquistada pelo subtema diálogo e participação, mesmo assim apresentaram resultados satisfatórios, já que das sete questões avaliadas, cinco obtiveram porcentagens de concordância acima de 50%, oscilando entre 57,2% a 100%.

Quanto ao subtema trabalho decente, a Unimed Fortaleza também ostentou duas questões com percentuais de concordância inferiores ao nível de 50%, são elas: - questão 9 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 42,9%) e – questão 18 (preparação para a aposentadoria, com 14,3%). Deve ser mencionado que o indicador cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, além da assertiva supracitada ainda engloba as assertivas 6 e 12, e estas conquistaram, respectivamente, substanciais índices de concordância na ordem de 85,7% e 85,8%, o que acaba relativamente minimizando o impacto ocasionado pela porcentagem atinente à assertiva 9.

Em suma, observa-se situação similar com a do subtema respeito ao indivíduo, pois das sete questões averiguadas, cinco obtiveram percentuais acima de 50%, variando entre 57,2% a 85,8%, o que revela que na maior parte dos indicadores apreciados, consoante a percepção da

maioria dos gestores investigados, a empresa em questão é reconhecida por executar práticas socialmente responsáveis perante o seu público interno.

Por sua vez, visando a identificar a opinião do grupo dos colaboradores a respeito dos assuntos supramencionados, foi elaborada a tabela 8.

Tabela 8 - Indicadores de responsabilidade social interna (colaboradores).

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1) ... não se exerce pressão sobre os funcionários engajados em atividades sindicais.	8	13,1	7	11,5	26	42,6	9	14,8	9	14,8	2	3,3	61	100,0
2) ... existe programa específico em relação à contratação de menor aprendiz e este funciona adequadamente.	1	1,6	0	0,0	1	1,6	12	19,7	47	77,0	0	0,0	61	100,0
3) ... a remuneração é justa, baseada em sua capacidade de pagamento, na capacitação do colaborador e no mercado de trabalho.	14	23,0	14	23,0	8	13,1	23	37,7	2	3,3	0	0,0	61	100,0
4) .. proporciona-se a participação dos trabalhadores em práticas como planejamento estratégico e definição conjunta de metas.	10	16,4	7	11,5	4	6,6	29	47,5	11	18,0	0	0,0	61	100,0
5) ... discute-se com outras empresas ou apresentam-se propostas práticas para o combate ao trabalho infantil no setor ou em geral.	8	13,1	3	4,9	27	44,3	12	19,7	10	16,4	1	1,6	61	100,0
6) .. são desenvolvidas campanhas regulares de conscientização sobre cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.	2	3,3	4	6,6	3	4,9	20	32,8	31	50,8	1	1,6	61	100,0
7) ... há um programa apropriado de incentivo e reconhecimento de sugestões dos funcionários para aperfeiçoamento de processos internos.	7	11,5	9	14,8	7	11,5	27	44,3	11	18,0	0	0,0	61	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	8) ... existe programa específico para a saúde da mulher gestante e o mesmo programa é considerado por mim como sendo satisfatório.	1	1,6	3	4,9	9	14,8	21	34,4	27	44,3	0	0,0	61
9) ... existe uma boa estrutura em relação ao ambiente ergonômico (temperatura, ruído, iluminação, equipamentos, ferramentas, layout e maquinário).	7	11,5	7	11,5	5	8,2	27	44,3	15	24,6	0	0,0	61	100,0
10) ... ocorre a integração dos trabalhadores terceirizados aos programas de treinamento e desenvolvimento profissional.	8	13,1	4	6,6	13	21,3	20	32,8	16	26,2	0	0,0	61	100,0
11) ... a admissão de pessoal é isenta de discriminação de raça, origem, sexo, idade, religião, orientação sexual e deficiência física.	2	3,3	2	3,3	4	6,6	12	19,7	41	67,2	0	0,0	61	100,0
12) ... há um ambiente saudável que favorece a integração, a cooperação e os bons relacionamentos entre seus membros.	2	3,3	2	3,3	8	13,1	30	49,2	19	31,1	0	0,0	61	100,0
13) ... são oferecidas oportunidades iguais para todos.	17	27,9	9	14,8	10	16,4	19	31,1	6	9,8	0	0,0	61	100,0
14) ... são oferecidas atividades constantes de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todos.	1	1,6	4	6,6	6	9,8	28	45,9	21	34,4	1	1,6	61	100,0
15) ... há uma quantidade significativa de negros em cargos de chefia.	16	26,2	15	24,6	24	39,3	6	9,8	0	0,0	0	0,0	61	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	16) ... no momento em que as demissões são inevitáveis, a conduta é ética, garantindo os benefícios devidos e contribuindo com a recolocação dos funcionários demitidos.	3	4,9	3	4,9	18	29,5	15	24,6	21	34,4	1	1,6	61
17) ... há uma quantidade significativa de mulheres em cargos de chefia.	1	1,6	1	1,6	4	6,6	23	37,7	32	52,5	0	0,0	61	100,0
18) ... há preparação adequada dos empregados para a aposentadoria.	10	16,4	8	13,1	25	41,0	9	14,8	8	13,1	1	1,6	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da tabela 8, observa-se que a corporação pesquisada quanto ao subtema diálogo e participação expressou apenas uma questão com nível de concordância abaixo do parâmetro de 50%. Esta corresponde a questão 1 do instrumento de coleta que se refere ao indicador relações com sindicatos e obteve uma porcentagem de 29,6%. É oportuno registrar que a mesma ostentou um índice de discordância de apenas 24,6% (menor que o de concordância), o que revela a existência de 42,6% de colaboradores que assumiram uma posição de neutralidade (“não concordo e não discordo”). Ressalta-se, ainda, que as outras três questões deste subtema obtiveram níveis de concordância satisfatórios que oscilaram entre 59% a 65,5%.

Em atenção ao subtema respeito ao indivíduo, a Unimed Fortaleza apresentou três questões com índices de concordância inferiores a 50%, sendo elas: - questão 5 (compromisso com o futuro das crianças, com 36,1%); - questão 13 (valorização da diversidade, com 40,9%) e – questão 15 (compromisso com a equidade racial, com 9,8%). Cabe informar, entretanto, que o indicador compromisso com o futuro das crianças, além da questão 5, ainda abrange a questão 2, e esta obteve uma acentuada porcentagem de concordância da ordem de 96,7%, o que acaba amenizando o baixo índice expresso pela questão 5. De forma análoga, o mesmo raciocínio se

processa em relação ao indicador valorização da diversidade, que além da assertiva 13 também engloba a assertiva 11, e esta, por sua vez, apresentou um expressivo índice de 86,9%.

Outro importante aspecto a ser mencionado é que a questão 15 (compromisso com a equidade racial) expressou pífia porcentagem tanto na visão dos gestores (14,3%) quanto na percepção dos colaboradores pesquisados (9,8%), o que denota uma reduzida quantidade de negros exercendo cargos de chefia na empresa estudada. Enfim, é oportuno registrar que as outras quatro questões apreciadas obtiveram índices de concordância superiores a 50% e estes variaram entre 78,7% a 96,7%.

Quanto ao subtema trabalho decente, a organização supramencionada explicitou duas questões com níveis de concordância abaixo do índice de 50%, sendo elas: - questão 3 (política de remuneração, benefícios e carreira, com 41%) e – questão 18 (preparação para a aposentadoria, com 27,9%). Cabe salientar que o indicador preparação para a aposentadoria também obteve baixa porcentagem segundo o entendimento dos gestores investigados, o que demonstra que o público interno da Unimed Fortaleza não percebe por parte desta corporação uma real preocupação com o futuro dos seus trabalhadores.

Por fim, é interessante informar que a maior parte das questões referentes a este subtema aponta que a organização possui uma conduta socialmente responsável, pois das sete questões analisadas, cinco expressaram índices de concordância superiores a 50% e os mesmos oscilaram entre 59% a 83,6%.

Já com o propósito de disponibilizar dados a respeito dos **indicadores de comprometimento organizacional** na ótica do grupo de gestores pesquisados, foi concebida a tabela 9. Contudo, para o correto entendimento deve ser explicitado que o comprometimento afetivo é constituído pelas questões 1, 4, 7, 10, 13 e 16; o comprometimento instrumental pelas questões 2, 5, 8, 11, 14 e 17 e o comprometimento normativo é composto pelas questões 3, 6, 9, 12, 15 e 18.

Considerando as informações oriundas da tabela 9, verifica-se que o comprometimento afetivo ostentou todos os seus indicadores com percentagens de concordância (“concordo totalmente” mais “concordo em parte”) acima do parâmetro de 50% (57,2% a 85,8%), o que revela que a maioria dos gestores pesquisados estão bastante envolvidos com a presente organização. Ou seja, foi constatado um elevado grau de identificação deles em relação à Unimed Fortaleza.

Tabela 9 - Indicadores de comprometimento organizacional (gestores).

Indicadores de Comprometimento Organizacional (gestores)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		NÃO Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	1)Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	0	0,0	1	14,3	2	28,6	3	42,9	1	14,3	0	0,0	7
2)Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0	0,0	0	0,0	1	14,3	2	28,6	4	57,1	0	0,0	7	100,0
3)Eu me sinto obrigado(a) a permanecer nesta empresa.	4	57,1	1	14,3	1	14,3	1	14,3	0	0,0	0	0,0	7	100,0
4)Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	1	14,3	0	0,0	0	0,0	4	57,1	2	28,6	0	0,0	7	100,0
5)Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil eu deixar minha organização agora.	1	14,3	0	0,0	2	28,6	3	42,9	1	14,3	0	0,0	7	100,0
6)Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0	0,0	0	0,0	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	0,0	7	100,0
7) Eu sinto forte censo de integração com minha organização.	0	0,0	0	0,0	1	14,3	3	42,9	3	42,9	0	0,0	7	100,0
8) Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	14,3	2	28,6	1	14,3	3	42,9	0	0,0	0	0,0	7	100,0
9) Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha empresa agora.	2	28,6	1	14,3	0	0,0	3	42,9	1	14,3	0	0,0	7	100,0
10) Eu me sinto emocionalmente vinculado(a) a esta empresa.	1	14,3	0	0,0	1	14,3	3	42,9	2	28,6	0	0,0	7	100,0
11) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3	42,9	2	28,6	2	28,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	100,0
12) Esta organização merece minha lealdade.	1	14,3	0	0,0	1	14,3	0	0,0	4	57,1	1	14,3	7	100,0

Continuação

Indicadores de Comprometimento Organizacional (gestores)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	13) Eu me sinto uma pessoa de casa em minha organização.	0	0,0	0	0,0	1	14,3	3	42,9	3	42,9	0	0,0	7
14) Caso decidisse sair desta empresa agora, teria bastante dificuldade em conseguir um novo emprego.	3	42,9	1	14,3	0	0,0	2	28,6	1	14,3	0	0,0	7	100,0
15) Eu não deixo minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	14,3	1	14,3	2	28,6	3	42,9	0	0,0	0	0,0	7	100,0
16) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0	0,0	1	14,3	1	14,3	2	28,6	3	42,9	0	0,0	7	100,0
17) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3	42,9	1	14,3	1	14,3	2	28,6	0	0,0	0	0,0	7	100,0
18) Eu devo muito à minha organização.	1	14,3	1	14,3	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	0,0	7	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento instrumental, observa-se que das seis questões que lhe são pertinentes somente duas apresentaram porcentagens de concordância superiores ao patamar de 50%, foram elas: - questão 2 (85,7%) e – questão 5 (57,2%). Sendo assim, quatro questões obtiveram índices de concordância inferiores a 50%: - questão 8 (42,9%); - questão 11 (0%); - questão 14 (42,9%) e - questão 17 (28,6%). Desta forma, como esta dimensão de comprometimento foi encontrada apenas na menor quantidade de questões, infere-se que em relação ao grupo pesquisado foi detectada uma baixa existência deste componente.

Já em referência ao comprometimento normativo, constata-se que dos seus seis indicadores, quatro ostentaram índices de concordância superiores a 50%, são eles: - questão 6 (71,5%); - questão 9 (57,2%); - questão 12 (57,1%) e - questão 18 (57,2%). Por outro lado, dois indicadores obtiveram percentuais de concordância inferiores a 50%: - questão 3 (14,3%) e - questão 15 (42,9%), o que denota que este componente foi identificado na maior quantidade de

indicadores e, por conseguinte, pode ser admitido que os gestores investigados possuem um nível médio deste componente.

Em síntese, o grupo dos gestores avaliados apresenta a seguinte configuração: predomínio da base afetiva, seguindo-se da base normativa e, por fim, da instrumental. Cabe salientar, ainda, que a preponderância da dimensão afetiva é bastante salutar, pois esta dimensão, consoante Siqueira e Gomide Júnior (2004), é a que origina as melhores consequências para qualquer espécie de organização, tais como: - melhor performance, - menor *turnover*, - menor absenteísmo e - mais dedicação ao trabalho.

Por sua vez, intencionando aferir a percepção dos colaboradores a respeito dos indicadores de comprometimento organizacional, foi elaborada a tabela 10 na qual observa-se que a dimensão afetiva apresentou todas as suas questões com índices de concordância superiores a 50% (55,8% a 75,4%), o que significa que a maior parcela dos colaboradores investigados possui uma forte ligação emocional com a Unimed Fortaleza.

Tabela 10 - Indicadores de comprometimento organizacional (colaboradores).

Indicadores de Comprometimento Organizacional	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1)Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	7	11,5	7	11,5	9	14,8	29	47,5	9	14,8	0	0,0	61	100,0
2)Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4	6,6	8	13,1	7	11,5	26	42,6	16	26,2	0	0,0	61	100,0
3)Eu me sinto obrigado(a) a permanecer nesta empresa.	36	59,0	8	13,1	5	8,2	9	14,8	3	4,9	0	0,0	61	100,0
4)Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	5	8,2	13	21,3	9	14,8	27	44,3	7	11,5	0	0,0	61	100,0
5)Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil eu deixar minha organização agora.	7	11,5	7	11,5	7	11,5	27	44,3	13	21,3	0	0,0	61	100,0
6)Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	13	21,3	8	13,1	8	13,1	25	41,0	7	11,5	0	0,0	61	100,0

Continuação

Indicadores de Comprometimento Organizacional	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
7) Eu sinto forte censo de integração com minha organização.	2	3,3	4	6,6	10	16,4	26	42,6	18	29,5	1	1,6	61	100,0
8) Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	11	18,0	14	23,0	5	8,2	20	32,8	9	14,8	2	3,3	61	100,0
9) Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha empresa agora.	18	29,5	12	19,7	14	23,0	12	19,7	5	8,2	0	0,0	61	100,0
10) Eu me sinto emocionalmente vinculado(a) a esta empresa.	7	11,5	5	8,2	10	16,4	24	39,3	14	23,0	1	1,6	61	100,0
11) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	30	49,2	10	16,4	5	8,2	14	23,0	0	0,0	2	3,3	61	100,0
12) Esta organização merece minha lealdade.	2	3,3	6	9,8	9	14,8	23	37,7	21	34,4	0	0,0	61	100,0
13) Eu me sinto uma pessoa de casa em minha organização.	3	4,9	2	3,3	10	16,4	30	49,2	16	26,2	0	0,0	61	100,0
14) Caso decidisse sair desta empresa agora, teria bastante dificuldade em conseguir um novo emprego.	26	42,6	14	23,0	6	9,8	12	19,7	3	4,9	0	0,0	61	100,0
15) Eu não deixo minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	20	32,8	11	18,0	11	18,0	12	19,7	6	9,8	1	1,6	61	100,0
16) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4	6,6	7	11,5	9	14,8	24	39,3	16	26,2	1	1,6	61	100,0
17) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	19	31,1	12	19,7	15	24,6	12	19,7	3	4,9	0	0,0	61	100,0
18) Eu devo muito à minha organização.	2	3,3	5	8,2	13	21,3	30	49,2	11	18,0	0	0,0	61	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento instrumental, verifica-se que dos seus seis indicadores somente dois ostentaram percentagens de concordância acima do parâmetro de 50%, são eles: - questão 2 (68,8%) e - questão 5 (65,6%). Logo, quatro indicadores obtiveram graus de concordância abaixo de 50%: - questão 8 (47,6%); - questão 11 (23%); - questão 14 (24,6%) e -

questão 17 (24,6%). Portanto, conclui-se que, em atenção ao grupo de colaboradores analisado, foi diagnosticado um reduzido nível desta dimensão de comprometimento.

Em relação ao comprometimento normativo, constata-se que três questões explicitaram porcentagens de concordância superiores a 50%, foram elas: - questão 6 (52,5%); - questão 12 (72,1%); e questão 18 (67,2%). Em contraposição, três questões expressaram índices de concordância inferiores a 50%: - questão 3 (19,7%); - questão 9 (27,9%) e - questão 15 (29,5%), o que demonstra que os colaboradores pesquisados apresentaram um médio grau desta dimensão em seus comprometimentos.

Enfim, deve ser informado que o grupo dos colaboradores da Unimed Fortaleza ostenta configuração semelhante a dos gestores da referida organização, ou seja, prevalência do componente afetivo, seguido do normativo e, em última instância, do instrumental. Reitera-se que a supremacia do componente afetivo é bastante benéfica para a corporação, pois ele, conforme visto anteriormente, é responsável por desencadear os melhores retornos no universo organizacional.

Por outro lado, visando a aperfeiçoar ainda mais o presente tópico, bem como contribuir para a consecução dos respectivos objetivos foi realizada uma sucinta **análise estatística** (Tabelas 11, 12 e 13).

Tabela 11 - Testes de médias na Unimed Fortaleza (responsabilidade social interna).

UNIMED	N	Média	Desvio-Padrão	
Descritivas	Diálogo e participação	68	3,393	0,789
	Respeito ao indivíduo	68	3,710	0,577
	Trabalho decente	68	3,632	0,761
Teste de homogeneidade das variâncias	Levene Statistic	df1	df2	P-valor
	4,284	2	201	0,015

ANOVA - UNIMED

UNIMED	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	P-valor
Entre grupos	3,705	2	1,852		
Dentro dos grupos	102,737	201	0,511	3,624	0,028*
Total	106,442	203	-		

Testes Post Hoc - UNIMED

(I) Tipo de responsabilidade	(J) Tipo de responsabilidade	Diferença média (I-J)	Erro-Padrão	P-valor
Diálogo e participação	Respeito ao indivíduo	-0,317	0,118	0,023
	Trabalho decente	-0,239	0,133	0,174
Respeito ao indivíduo	Diálogo e participação	0,317	0,118	0,023*
	Trabalho decente	0,078	0,116	0,781
Trabalho decente	Diálogo e participação	0,239	0,133	0,174
	Respeito ao indivíduo	-0,078	0,116	0,781

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe salientar que objetivando apresentar inquestionável viabilidade estatística, esta análise foi formulada tendo como parâmetro as informações oriundas da consolidação dos dados dos gestores e colaboradores, ou seja, a análise considerou a amostra total da Unimed Fortaleza.

Em relação à tabela 11, N (68) é a quantidade de entrevistados (colaboradores mais gestores) que responderam ao questionário. Já a média representa o valor médio de pontuação conquistado pelo item, assim uma média mais alta representa que o item correspondente obteve pontuações mais altas entre os entrevistados, sendo, portanto, o item mais relevante, visto que as maiores pontuações representam maior relevância do item (pontuação de 1 a 5, com 1 para o item menos importante e 5 para o mais importante).

Desta forma, infere-se que entre os funcionários da organização supracitada os subtemas de responsabilidade social interna mais percebidos, em média, foram respeito ao indivíduo (3,710) e trabalho decente (3,632). Todavia, é oportuno relatar que todos os três subtemas apreciados foram observados pelo corpo funcional da aludida organização, já que a menor média

(3,393) está em uma escala semelhante à média dos outros dois subtemas (todos entre 3 e 4), saindo de um ponto neutro (3) para a concordância (4).

Deve ainda ser relatada a realização de uma análise de variância (ANOVA), onde verificou-se a existência de uma diferença significativa ($p\text{-valor} < 0,05$) em pelo menos uma das médias. Realizado o teste *Post Hoc* para verificar as diferenças das médias, duas a duas, observou-se que a diferença entre respeito ao indivíduo e diálogo e participação é significativa ($p\text{-valor} = 0,023$), ou seja, a média obtida para respeito ao indivíduo é significativamente maior que a média obtida para diálogo e participação.

No que tange aos dados estatísticos atinentes ao comprometimento organizacional, foi construída a tabela 12:

Tabela 12 - Testes de médias na Unimed Fortaleza (comprometimento organizacional).

UNIMED		N	Média	Desvio-Padrão	
Descritivas	Afetivo	68	3,674	0,737	
	Normativo	68	2,998	0,791	
	Instrumental	68	2,873	0,887	
Teste de homogeneidade das variâncias		Levene Statistic	df1	df2	P-valor
		1,587	2	201	0,207

ANOVA – UNIMED

UNIMED	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	P-valor
Entre grupos	25,287	2	12,643		
Dentro dos grupos	131,002	201	0,652	19,399	0,000
Total	156,289	203	-		

Testes Post Hoc – UNIMED

(I) Tipo de responsabilidade	(J) Tipo de responsabilidade	Diferença média (I-J)	Erro-Padrão	P-valor
Afetivo	Normativo	0,676	0,138	0,000*
	Instrumental	0,801	0,138	0,000*
Normativo	Afetivo	-0,676	0,138	0,000
	Instrumental	0,125	0,138	0,639
Instrumental	Afetivo	-0,801	0,138	0,000
	Normativo	-0,125	0,138	0,639

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados disponibilizados na Tabela 12, percebe-se uma forte predominância do comprometimento afetivo em referência aos outros componentes do

comprometimento organizacional na Unimed Fortaleza, já que a dimensão afetiva obteve uma média (3,674) substancialmente maior do que a das outras dimensões (normativa- 2,998 e instrumental- 2,873). Além destes dados, realizou-se os testes *Post Hoc* e ANOVA que comprovaram a significância da diferença entre o componente afetivo e os outros dois componentes (p -valor < 0,05), o que reforçou a constatação de que o comprometimento afetivo apresenta média significativamente maior do que os outros dois componentes, ratificando sua preponderância.

Assim sendo, deve ser novamente enfatizado que a predominância do componente afetivo para a Unimed Fortaleza é altamente positiva, pois este componente, segundo a literatura pesquisada, é o que ocasiona os melhores resultados no ambiente corporativo.

Dando prosseguimento à análise estatística, na tabela 13 estão expressos dados relativos às correlações encontradas entre os subtemas de responsabilidade social interna e as dimensões de comprometimento organizacional, que são as variáveis centrais desta pesquisa.

Tabela 13 - Correlações na Unimed Fortaleza.

UNIMED		Comprometimento afetivo	Comprometimento normativo	Comprometimento instrumental
Diálogo e participação	Coefficiente de correlação	0,266	0,292	0,274
	P-valor	0,028*	0,016*	0,024*
Respeito ao indivíduo	Coefficiente de correlação	0,248	0,192	0,007
	P-valor	0,042*	0,116	0,958
Trabalho decente	Coefficiente de correlação	0,232	0,331	0,164
	P-valor	0,057	0,006*	0,182

Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com os dados da tabela 13, observa-se que o subtema diálogo e participação ostenta coeficientes de correlações significativos (p -valor < 0,05) com as três dimensões de comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa), o que denota que este subtema pode influenciar de alguma forma a geração de qualquer uma das dimensões supramencionadas. Contudo, deve ser enfatizado que os três componentes apresentam fraca correlação com este subtema, já que os valores encontrados para os coeficientes de correlações ficaram inseridos no intervalo entre 0,20 a 0,39.

Quanto ao subtema respeito ao indivíduo, constata-se que está significativamente correlacionado apenas com o comprometimento afetivo ($p\text{-valor} < 0,05$), o que revela que o presente subtema pode interferir de alguma maneira no surgimento deste componente. Porém, é oportuno informar que a correlação entre estas duas variáveis ocorre de forma fraca.

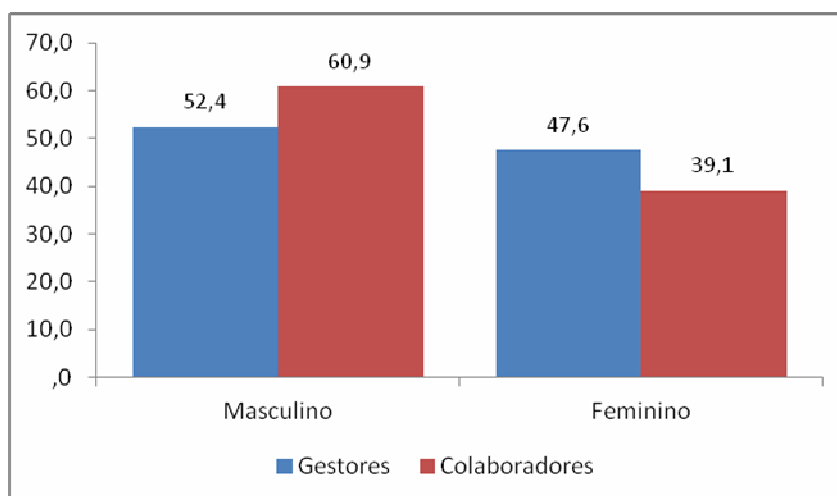
Já em referência ao subtema trabalho decente, infere-se que está significativamente correlacionado somente com o comprometimento normativo ($p\text{-valor} = 0,006^*$), o que indica que pode existir uma ligação entre as duas variáveis. Entretanto, ressalta-se que o nível desta correlação também é classificado como sendo fraco.

Por fim, conclui-se que apesar da existência de várias correlações significativas no contexto da Unimed Fortaleza, todas estão enquadradas no intervalo entre 0,20 a 0,39, o que as define como sendo de fraco nível. O que pode ser verificado em trabalhos posteriores com amostras maiores.

5.2 Resultados da Cagece

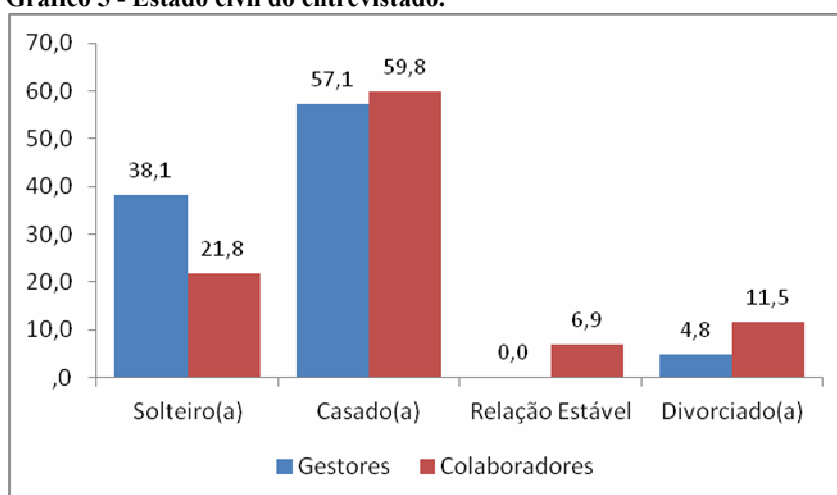
Prosseguindo à análise, a presente subseção inicia-se com a apresentação do perfil dos respondentes da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Destarte, será efetuada a evidenciação dos entrevistados, em referência às seguintes variáveis: sexo, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade, nível do cargo exercido e tempo de experiência, tanto na organização quanto no respectivo cargo ocupado.

Dentre o grupo de gestores pesquisados, 52,4% pertencem ao sexo masculino e 47,6% ao feminino, demonstrando um relativo equilíbrio neste quesito. Já o grupo dos colaboradores ostenta uma predominância do sexo masculino (60,9%) em detrimento do sexo feminino (39,1%), ratificando o divulgado no relatório anual de 2007, que também aponta superioridade masculina (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Sexo do entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em referência ao estado civil, no grupo dos colaboradores, 59,8% dos pesquisados se declararam casados, posteriormente aparecem os solteiros, com 21,8%, os divorciados, com 11,5% e, finalmente, os possuidores de relacionamento estável, com 6,9%. Quanto ao grupo de gestores, 57,1% dos entrevistados são casados, logo em seguida surgem os solteiros, com 38,1%, e os divorciados, com 4,8%. Em síntese, nos dois grupos avaliados ocorre a prevalência dos casados. Este fato novamente remete ao ensinamento de Costa e Bastos (2005) que propugnam que as pessoas casadas tendem a ser mais comprometidas do que as solteiras.

Gráfico 5 - Estado civil do entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária no grupo de colaboradores, 34,5% dos respondentes são integrantes do intervalo entre 25 a 31 anos, 24,1% estão entre 39 a 45 anos, 20,7% estão entre 46 a 52 anos, 10,3% estão entre 32 a 38 anos, 5,7% estão entre 53 a 59 anos e 4,6% estão no intervalo de 18 a 24 anos. Já o grupo de gestores possui elevada concentração (61,9%) dos seus componentes, como sendo integrantes do intervalo entre 25 a 31 anos. Posteriormente, com 14,3%, estão os pertencentes ao intervalo entre 39 a 45 anos, seguidos com 9,5% tanto pelos integrantes da faixa entre 46 a 52 anos quanto da faixa entre 32 a 38 anos e, finalmente, somente 4,8% estão no intervalo de 18 a 24 anos.

Vale salientar que, nesta organização, em contraposição à situação encontrada na Unimed Fortaleza, o grupo de colaboradores ostenta uma maior média de idade (37,73 anos) do que a do grupo de gestores (32,33 anos).

Tabela 14 - Faixa etária do entrevistado.

Faixa etária	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
De 18 a 24 anos	1	4,8	4	4,6
De 25 a 31 anos	13	61,9	30	34,5
De 32 a 38 anos	2	9,5	9	10,3
De 39 a 45 anos	3	14,3	21	24,1
De 46 a 52 anos	2	9,5	18	20,7
De 53 a 59 anos	0	,0	5	5,7
Total	21	100,0	87	100,0

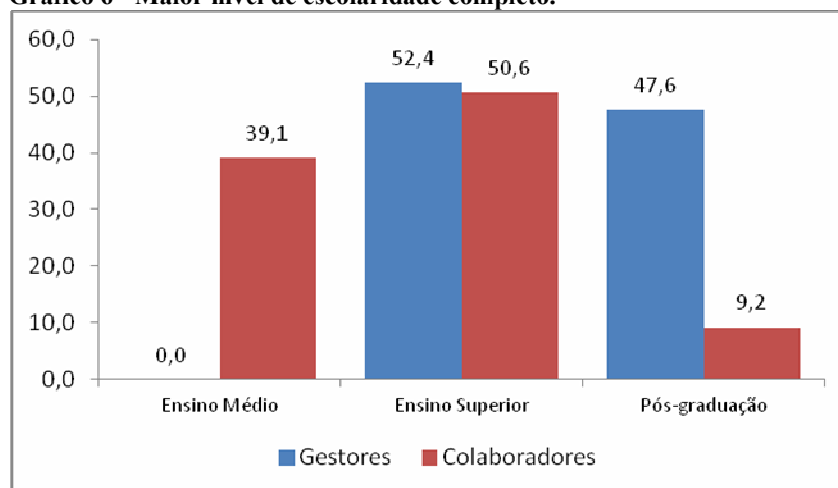
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade no grupo de gestores, 52,4% possuem o nível superior completo e 47,6% ostentam pós-graduação. Por sua vez, o grupo dos colaboradores apresenta o seguinte resultado: 50,6% possuem o nível superior completo, 39,1% ostentam o ensino médio e somente 9,2% possuem pós-graduação, o que demonstra o menor nível de qualificação formal por intermédio deste grupo em atinência ao dos gestores.

É interessante relatar que em comparação ao grupo dos gestores da Unimed Fortaleza, o grupo de gestores da Cagece apresenta menor nível de escolaridade formal. Contudo, no segmento dos colaboradores, ocorre fenômeno inverso, ou seja, o grupo de colaboradores da

Cagece ostenta maior nível de escolaridade formal do que o grupo de colaboradores da Unimed Fortaleza.

Gráfico 6 - Maior nível de escolaridade completo.



Fonte: Dados da pesquisa.

A título de informação, a tabela 15 divulga os cursos de pós-graduação que foram concluídos pelos dois grupos aqui avaliados.

Tabela 15 - Curso de pós-graduação.

Pós-Graduação	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
Especialização em Controladoria e Auditoria Contábil	1	10,0	0	0,0
Especialização em Engenharia Ambiental	1	10,0	0	0,0
Especialização em Gestão Empresarial	1	10,0	0	0,0
Especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria	1	10,0	0	0,0
Gestão Ambiental	1	10,0	0	0,0
MBA	1	10,0	0	0,0
MBA em Gestão Empresarial	1	10,0	0	0,0
MBA em Perícia, Auditoria e Gestão Ambiental	1	10,0	0	0,0
Mestrado em Administração	1	10,0	0	0,0
Especialização em Administração Financeira	1	10,0	0	0,0
Controladoria Especializada	0	0,0	1	8,3
Especialização em Administração Financeira	0	0,0	1	8,3
Especialização em Contabilidade e Controle	0	0,0	1	8,3
Especialização em Gestão de Pessoas	0	0,0	1	8,3
Especialização em Marketing	0	0,0	1	8,3
Especialização em Perícias e Avaliações de Imóveis	0	0,0	1	8,3
Especialização em Psicopedagogia	0	0,0	1	8,3
Especialização em Segurança do Trabalho	0	0,0	1	8,3
Gestão em Qualidade de Serviços	0	0,0	1	8,3
Mestrado em Controladoria	0	0,0	1	8,3

Continuação

Pós-Graduação	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
Mestranda	0	0,0	1	8,3
Saneamento Básico	0	0,0	1	8,3
Total	10	100,0	12	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em referência aos níveis dos cargos ocupados pelo grupo dos colaboradores, 26,4% exercem cargos de analistas (profissionais de nível superior), outros 9,2% são auxiliares administrativos (ensino médio), outros 6,9% são engenheiros ou técnicos industriais, outros 4,6% são técnicos administrativos, outros 2,3% são assistentes administrativos, assistentes técnicos operacionais, técnicos em projetos, técnicos em segurança do trabalho ou técnicos em manutenção, seguidos de 1,1% de técnico operacional. Dos 87 investigados, 33,6% não especificaram os cargos que ocupam. Já ao se considerar o grupo de gestores, 47,6% ocupam cargos de supervisores, outros 28,6% são coordenadores e outros 23,8% são gerentes.

Tabela 16 - Nível do cargo.

Nível do cargo	Gestores		Colaboradores	
	Qtde	%	Qtde	%
Coordenador	6	28,6	0	0,0
Gerente	5	23,8	0	0,0
Supervisor	10	47,6	0	0,0
Não informado	0	0,0	29	33,6
Analista	0	0,0	23	26,4
Assistente administrativo	0	0,0	2	2,3
Assistente técnico-operacional	0	0,0	2	2,3
Auxiliar administrativo	0	0,0	8	9,2
Engenheiro	0	0,0	6	6,9
Técnico administrativo	0	0,0	4	4,6
Técnico em projetos	0	0,0	2	2,3
Técnico em segurança do trabalho	0	0,0	2	2,3
Técnico industrial	0	0,0	6	6,9
Técnico manutenção	0	0,0	2	2,3
Técnico operacional	0	0,0	1	1,1
Total	21	100,0	87	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de experiência na organização, considerando o desvio padrão de 10,714, o grupo de colaboradores ostenta os seguintes parâmetros: - tempo médio de 17,90 anos, no

intervalo de 3 (mínimo) a 37 (máximo) anos. Por sua vez, considerando o desvio padrão de 7,106, o grupo de gestores apresenta o tempo médio de 9,24 anos, no intervalo de 4 (mínimo) a 32 (máximo) anos.

Tabela 17 - Tempo de experiência (descritivas).

		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Gestores	Tempo de experiência na empresa.	21	4	32	9,24	7,106
	Tempo de experiência no cargo.	20	1	30	5,50	6,771
Colaboradores	Tempo de experiência na empresa.	87	3	37	17,90	10,714
	Tempo de experiência no cargo.	85	1	35	13,92	9,860

Fonte: Dados da pesquisa.

Já o tempo de experiência no cargo é, em média, 13,92 anos, considerando o desvio padrão de 9,860 para o conjunto de colaboradores e de 5,50 anos, em média, considerando o desvio padrão de 6,771 para o conjunto de gestores.

5.2.1 Aferição das práticas de responsabilidade social interna mais executadas e seus respectivos níveis de relevância na Cagece

A partir da tabela 18 identifica-se quais são as ações ou práticas sociais internas mais executadas pela Companhia de Água e Esgoto do Ceará e seus respectivos níveis de relevância na ótica do grupo de gestores pesquisados.

Tabela 18 - Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (gestores).

Ações ou práticas de RSI (Gestores)	Ocorre na empresa						Relevância atribuída							
	Sim		Não		NR*		Alta		Média		Baixa		NR - N/A*	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1)Relações positivas com sindicatos.	14	66,7	6	28,6	1	4,8	4	19,0	7	33,3	3	14,3	7	33,3
2)Relações positivas com trabalhadores terceirizados.	18	85,7	3	14,3	0	0,0	10	47,6	5	23,8	3	14,3	3	14,3
3)Gestão participativa.	19	90,5	2	9,5	0	0,0	9	42,9	7	33,3	3	14,3	2	9,5
4)Compromisso com o futuro das crianças.	16	76,2	5	23,8	0	0,0	5	23,8	9	42,9	2	9,5	5	23,8
5)Compromisso com o desenvolvimento infantil.	14	66,7	7	33,3	0	0,0	4	19,0	8	38,1	2	9,5	7	33,3
6)Valorização da diversidade.	9	42,9	12	57,1	0	0,0	4	19,0	2	9,5	2	9,5	13	61,9
7)Compromisso com a promoção da equidade racial.	9	42,9	12	57,1	0	0,0	3	14,3	4	19,0	3	14,3	11	52,4
8)Compromisso com a promoção da equidade de gênero.	9	42,9	12	57,1	0	0,0	3	14,3	4	19,0	2	9,5	12	57,1
9)Política de remuneração, benefícios e carreira.	18	85,7	3	14,3	0	0,0	4	19,0	9	42,9	5	23,8	3	14,3
10)Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.	18	85,7	3	14,3	0	0,0	6	28,6	8	38,1	4	19,0	3	14,3
11)Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.	19	90,5	2	9,5	0	0,0	7	33,3	10	47,6	2	9,5	2	9,5
12)Comportamento ético nas demissões.	16	76,2	4	19,0	1	4,8	6	28,6	6	28,6	4	19,0	5	23,8
13)Preparação para a aposentadoria.	18	85,7	3	14,3	0	0,0	6	28,6	11	52,4	1	4,8	3	14,3

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da tabela 18, constata-se que as práticas sociais internas de gestão participativa e compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade com o índice de 90,5% de ocorrência lideram o ranking das práticas mais efetivadas pela Cagece, segundo entendimento do grupo avaliado. Desta forma, conforme os gestores pesquisados, conclui-se que tanto o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa como o compromisso desta com a capacitação e o desenvolvimento profissional dos mesmos (funcionários) são uma constante na rotina desta corporação.

Logo em seguida, com 85,7% de ocorrência, vêm as seguintes ações ou práticas sociais: - relações positivas com trabalhadores terceirizados; - política de remuneração, benefícios e carreira; - cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho e - preparação para a aposentadoria. Ainda merecem serem ressaltadas as práticas de compromisso com o futuro das crianças e comportamento ético nas demissões, pois apresentam um expressivo percentual de 76,2% neste quesito.

Por outro lado, precisam ser mencionadas as ocorrências das práticas sociais de valorização da diversidade (42,9%); compromisso com a promoção da equidade racial (42,9%) e compromisso com a promoção da equidade de gênero (42,9%), que ostentam índices menores que 50%, indicando que na visão da maior parcela dos gestores investigados estas práticas não são efetuadas pela companhia supracitada.

Em referência aos níveis de relevância, observa-se que as práticas sociais de relações positivas com trabalhadores terceirizados (47,6%) e gestão participativa (42,9%) foram avaliadas como as campeãs no quesito de alta relevância na percepção do grupo investigado, o que revela uma posição de destaque do subtema diálogo e participação em relação a este nível de classificação. Em seguida, com o índice de 33,3% desponta a prática de compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

Todavia, a prática de compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade também ostentou significativo percentual (47,6%) no segmento de média relevância, ficando abaixo apenas da prática de preparação para a aposentadoria (52,4%), que foi constatada como a líder neste parâmetro. Em termos de média relevância, ainda devem ser registradas as seguintes práticas: - compromisso com o futuro das crianças (42,9%) e - política de remuneração, benefícios e carreira (42,9%).

Contudo, deve ser informado que a prática social de política de remuneração, benefícios e carreira, apesar de ter sido classificada como de média relevância, obteve porcentagem de 23,8% no nível de baixa relevância, o que a levou a ocupar o primeiro lugar neste segmento.

Por sua vez, com a intenção de detectar a opinião do grupo dos colaboradores sobre os assuntos supramencionados, foi formulada a tabela 19.

Tabela 19 - Visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme realidade na empresa (colaboradores).

Ações ou práticas de RSI (Colaboradores)	Ocorre na empresa						Relevância atribuída							
	Sim		Não		NR*		Alta		Média		Baixa		NR - N/A*	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1)Relações positivas com sindicatos.	55	63,2	32	36,8	0	0,0	11	12,6	35	40,2	9	10,3	32	36,8
2)Relações positivas com trabalhadores terceirizados.	58	66,7	29	33,3	0	0,0	18	20,7	33	37,9	7	8,0	29	33,3
3)Gestão participativa.	57	65,5	29	33,3	1	1,1	18	20,7	33	37,9	4	4,6	32	36,8
4)Compromisso com o futuro das crianças.	63	72,4	22	25,3	2	2,3	13	14,9	43	49,4	5	5,7	26	29,9
5)Compromisso com o desenvolvimento infantil.	55	63,2	31	35,6	1	1,1	11	12,6	41	47,1	2	2,3	33	37,9
6)Valorização da diversidade.	52	59,8	33	37,9	2	2,3	14	16,1	32	36,8	6	6,9	35	40,2
7)Compromisso com a promoção da equidade racial.	53	60,9	33	37,9	1	1,1	13	14,9	36	41,4	2	2,3	36	41,4
8)Compromisso com a promoção da equidade de gênero.	48	55,2	38	43,7	1	1,1	20	23,0	26	29,9	1	1,1	40	46,0
9)Política de remuneração, benefícios e carreira.	63	72,4	23	26,4	1	1,1	23	26,4	33	37,9	6	6,9	25	28,7
10)Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.	66	75,9	20	23,0	1	1,1	26	29,9	36	41,4	4	4,6	21	24,1
11)Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.	60	69,0	26	29,9	1	1,1	23	26,4	26	29,9	11	12,6	27	31,0
12)Comportamento ético nas demissões.	49	56,3	37	42,5	1	1,1	14	16,1	27	31,0	7	8,0	39	44,8
13)Preparação para a aposentadoria.	63	72,4	23	26,4	1	1,1	33	37,9	17	19,5	12	13,8	25	28,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Em conformidade com os dados da tabela 19, percebe-se que a prática social interna de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, com 75,9% de ocorrência, é, na visão do grupo investigado, a prática mais exercida pela Cagece atualmente. Na percepção deste grupo, a aludida organização propicia, conjuntamente, a atuação equilibrada e ponderada das atividades dos seus funcionários.

Posteriormente, com 72,4% de ocorrência, aparecem as seguintes ações ou práticas sociais: - compromisso com o futuro das crianças; - política de remuneração, benefícios e carreira e - preparação para a aposentadoria. Deve ainda ser registrada a prática de compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade que apresentou a porcentagem de 69%.

Outro aspecto a ser salientado é que novamente a prática social de compromisso com a promoção da equidade de gênero, com 55,2% de ocorrência, obteve o pior desempenho (menos executada) entre todas as práticas listadas no bloco I do instrumento de coleta de dados, já que a mesma também ostentou resultado insatisfatório na avaliação do grupo de gestores estudados quando ficou em último lugar igualada com outras duas práticas sociais.

Quanto aos níveis de relevância, verifica-se que a prática de preparação para a aposentadoria (37,9%) obteve o primeiro lugar no nível de alta relevância. Logo atrás, com o índice de 29,9%, aparece a prática de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, seguida de perto pelas práticas de política de remuneração, benefícios e carreira (26,4%) e compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade (26,4%).

Já no nível de média relevância, se sobressaíram as seguintes práticas ou ações sociais: - compromisso com o futuro das crianças (49,4%); - compromisso com o desenvolvimento infantil (47,1%); - compromisso com a promoção da equidade racial (41,4%) e - cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho (41,4%). Todavia, é oportuno salientar que as práticas de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho; política de remuneração, benefícios e carreira e compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, apesar de ocuparem posições de destaque no nível de alta relevância, foram classificadas como sendo de média relevância por terem alcançado maiores pontuações neste nível.

Finalmente, é importante informar que, em relação ao nível de baixa relevância, o mais expressivo percentual encontrado foi na ordem de apenas 13,8% atinente à prática de preparação para a aposentadoria, o que pode apontar que no entendimento do grupo investigado nenhuma prática deve ser classificada como sendo integrante deste nível. Ademais, a prática de preparação para a aposentadoria, conforme visto anteriormente, foi a que apresentou maior porcentagem no nível de alta relevância e, desta forma, foi considerada como pertencente a este nível.

5.2.2 Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional na Cagece

O presente tópico foi concebido com o propósito de analisar as relações existentes entre a responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional na Cagece. Ressalta-se que, para se efetuar a análise dos dados, foram utilizados como parâmetro os três subtemas integrantes do tema público interno do Instituto Ethos.

Primeiramente, será apresentada a tabela 20, formulada apenas com a visão dos gestores sobre os indicadores de responsabilidade social interna no contexto da organização supramencionada.

Tabela 20 - Indicadores de responsabilidade social interna (gestores).

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	1) ... não se exerce pressão sobre os funcionários engajados em atividades sindicais.	3	14,3	7	33,3	2	9,5	6	28,6	3	14,3	0	0,0	21
2) ... existe programa específico em relação à contratação de menor aprendiz e este funciona adequadamente.	1	4,8	7	33,3	1	4,8	4	19,0	8	38,1	0	0,0	21	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
3) ... a remuneração é justa, baseada em sua capacidade de pagamento, na capacitação do colaborador e no mercado de trabalho.	5	23,8	5	23,8	5	23,8	3	14,3	3	14,3	0	0,0	21	100,0
4) .. proporciona-se a participação dos trabalhadores em práticas como planejamento estratégico e definição conjunta de metas.	2	9,5	1	4,8	3	14,3	10	47,6	5	23,8	0	0,0	21	100,0
5) ... discute-se com outras empresas ou apresentam-se propostas práticas para o combate ao trabalho infantil no setor ou em geral.	4	19,0	2	9,5	8	38,1	6	28,6	1	4,8	0	0,0	21	100,0
6) .. são desenvolvidas campanhas regulares de conscientização sobre cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.	1	4,8	4	19,0	3	14,3	7	33,3	5	23,8	1	4,8	21	100,0
7) ... há um programa apropriado de incentivo e reconhecimento de sugestões dos funcionários para aperfeiçoamento de processos internos.	3	14,3	2	9,5	5	23,8	6	28,6	5	23,8	0	0,0	21	100,0
8) ... existe programa específico para a saúde da mulher gestante e o mesmo programa é considerado por mim como sendo satisfatório.	8	38,1	4	19,0	5	23,8	2	9,5	2	9,5	0	0,0	21	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
9) ... existe uma boa estrutura em relação ao ambiente ergonômico (temperatura, ruído, iluminação, equipamentos, ferramentas, layout e maquinário).	2	9,5	2	9,5	9	42,9	7	33,3	1	4,8	0	0,0	21	100,0
10) ... ocorre a integração dos trabalhadores terceirizados aos programas de treinamento e desenvolvimento profissional.	4	19,0	3	14,3	3	14,3	10	47,6	1	4,8	0	0,0	21	100,0
11) ... a admissão de pessoal é isenta de discriminação de raça, origem, sexo, idade, religião, orientação sexual e deficiência física.	2	9,5	2	9,5	5	23,8	5	23,8	7	33,3	0	0,0	21	100,0
12) ... há um ambiente saudável que favorece a integração, a cooperação e os bons relacionamentos entre seus membros.	1	4,8	6	28,6	4	19,0	6	28,6	4	19,0	0	0,0	21	100,0
13) ... são oferecidas oportunidades iguais para todos.	6	28,6	5	23,8	3	14,3	6	28,6	1	4,8	0	0,0	21	100,0
14) ... são oferecidas atividades constantes de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todos.	4	19,0	4	19,0	3	14,3	8	38,1	2	9,5	0	0,0	21	100,0
15) ... há uma quantidade significativa de negros em cargos de chefia.	7	33,3	4	19,0	5	23,8	4	19,0	1	4,8	0	0,0	21	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	16) ... no momento em que as demissões são inevitáveis, a conduta é ética, garantindo os benefícios devidos e contribuindo com a recolocação dos funcionários demitidos.	3	14,3	3	14,3	6	28,6	4	19,0	4	19,0	1	4,8	21
17) ... há uma quantidade significativa de mulheres em cargos de chefia.	1	4,8	1	4,8	2	9,5	10	47,6	7	33,3	0	0,0	21	100,0
18) ... há preparação adequada dos empregados para a aposentadoria.	2	9,5	2	9,5	2	9,5	10	47,6	5	23,8	0	0,0	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Objetivando facilitar a perfeita compreensão, reitera-se que o subtema diálogo e participação é constituído pelas questões 1, 4, 7 e 10; o subtema respeito ao indivíduo pelas questões 2, 5, 8, 11, 13, 15 e 17 e o subtema trabalho decente é composto pelas questões 3, 6, 9, 12, 14, 16 e 18.

Em consonância com os dados da Tabela 20, constata-se que a organização avaliada, quanto ao subtema diálogo e participação, apresentou somente uma questão com nível de concordância abaixo do parâmetro de 50%. Esta corresponde à assertiva 1 do bloco III do questionário que se reporta ao indicador relações com sindicatos e obteve um percentual de 42,9%. Desta forma, na ótica da maioria dos gestores pesquisados, a Cagece exerce pressão sobre os funcionários envolvidos em atividades sindicais. Contudo, é relevante enfatizar que o maior número de questões concernentes a este subtema indica que a empresa adota uma postura socialmente responsável, pois das quatro questões investigadas, três explicitaram índices de concordância acima do patamar de 50% e os mesmos variaram entre 52,4% a 71,4%.

Quanto ao subtema respeito ao indivíduo, a organização estudada ostentou quatro questões com índices de concordância inferiores a 50%, foram elas: - questão 5 (compromisso com o futuro das crianças, com 33,4%); - questão 8 (compromisso com o desenvolvimento infantil, com 19%); - questão 13 (valorização da diversidade, com 33,4%) e - questão 15 (compromisso com a equidade racial, com 23,8%). Todavia, obteve três questões com índices de concordância superiores a 50%: - questão 2 (compromisso com o futuro das crianças, com 57,1%); - questão 11 (valorização da diversidade, com 57,1%) e - questão 17 (compromisso com a equidade de gênero, com 80,9%).

Já em referência ao subtema trabalho decente, a corporação supracitada apresentou cinco questões com níveis de concordância abaixo do índice de 50%, são elas: - questão 3 (política de remuneração, benefícios e carreira, com 28,6%); - questão 9 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 38,1%); - questão 12 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 47,6%); - questão 14 (compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, com 47,6%) e - questão 16 (comportamento nas demissões, com 38%). Por outro lado, obteve apenas duas questões com porcentagens de concordância acima de 50%: - questão 6 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 57,1%) e - questão 18 (preparação para a aposentadoria, com 71,4%).

Por fim, observa-se que em relação aos dois últimos subtemas (respeito ao indivíduo e trabalho decente) analisados, na opinião dos gestores pesquisados, a Cagece obteve desempenho questionável a despeito de sua conduta como organização socialmente responsável, já que das quatorze questões apreciadas, nove evidenciaram índices de concordância abaixo do parâmetro de 50%.

Por sua vez, objetivando detectar a visão do grupo dos colaboradores acerca dos assuntos supramencionados, foi formulada a tabela 21.

Tabela 21 - Indicadores de responsabilidade social interna (colaboradores).

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	1) ... não se exerce pressão sobre os funcionários engajados em atividades sindicais.	6	6,9	26	29,9	18	20,7	31	35,6	5	5,7	1	1,1	87
2) ... existe programa específico em relação à contratação de menor aprendiz e este funciona adequadamente.	0	0,0	10	11,5	16	18,4	17	19,5	44	50,6	0	0,0	87	100,0
3) ... a remuneração é justa, baseada em sua capacidade de pagamento, na capacitação do colaborador e no mercado de trabalho.	12	13,8	30	34,5	12	13,8	26	29,9	7	8,0	0	0,0	87	100,0
4) .. proporciona-se a participação dos trabalhadores em práticas como planejamento estratégico e definição conjunta de metas.	8	9,2	24	27,6	13	14,9	23	26,4	19	21,8	0	0,0	87	100,0
5) ... discute-se com outras empresas ou apresentam-se propostas práticas para o combate ao trabalho infantil no setor ou em geral.	13	14,9	16	18,4	40	46,0	10	11,5	7	8,0	1	1,1	87	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
6) .. são desenvolvidas campanhas regulares de conscientização sobre cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.	1	1,1	14	16,1	8	9,2	30	34,5	33	37,9	1	1,1	87	100,0
7) ... há um programa apropriado de incentivo e reconhecimento de sugestões dos funcionários para aperfeiçoamento de processos internos.	15	17,2	12	13,8	23	26,4	27	31,0	10	11,5	0	0,0	87	100,0
8) ... existe programa específico para a saúde da mulher gestante e o mesmo programa é considerado por mim como sendo satisfatório.	33	37,9	13	14,9	22	25,3	17	19,5	2	2,3	0	0,0	87	100,0
9) ... existe uma boa estrutura em relação ao ambiente ergonômico (temperatura, ruído, iluminação, equipamentos, ferramentas, layout e maquinário).	15	17,2	25	28,7	16	18,4	21	24,1	10	11,5	0	0,0	87	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
10) ... ocorre a integração dos trabalhadores terceirizados aos programas de treinamento e desenvolvimento profissional.	39	44,8	15	17,2	12	13,8	15	17,2	6	6,9	0	0,0	87	100,0
11) ... a admissão de pessoal é isenta de discriminação de raça, origem, sexo, idade, religião, orientação sexual e deficiência física.	3	3,4	9	10,3	19	21,8	16	18,4	40	46,0	0	0,0	87	100,0
12) ... há um ambiente saudável que favorece a integração, a cooperação e os bons relacionamentos entre seus membros.	2	2,3	22	25,3	12	13,8	34	39,1	17	19,5	0	0,0	87	100,0
13) ... são oferecidas oportunidades iguais para todos.	26	29,9	33	37,9	13	14,9	11	12,6	4	4,6	0	0,0	87	100,0
14) ... são oferecidas atividades constantes de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todos.	15	17,2	14	16,1	18	20,7	28	32,2	12	13,8	0	0,0	87	100,0
15) ... há uma quantidade significativa de negros em cargos de chefia.	32	36,8	21	24,1	27	31,0	1	1,1	5	5,7	1	1,1	87	100,0

Continuação

INDICADORES DE RSI (Nesta empresa...)	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
16) ... no momento em que as demissões são inevitáveis, a conduta é ética, garantindo os benefícios devidos e contribuindo com a recolocação dos funcionários demitidos.	16	18,4	24	27,6	33	37,9	8	9,2	6	6,9	0	0,0	87	100,0
17) ... há uma quantidade significativa de mulheres em cargos de chefia.	9	10,3	21	24,1	13	14,9	29	33,3	15	17,2	0	0,0	87	100,0
18) ... há preparação adequada dos empregados para a aposentadoria.	5	5,7	11	12,6	24	27,6	20	23,0	27	31,0	0	0,0	87	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da tabela 21, verificou-se que, em relação ao subtema diálogo e participação, a companhia analisada apresentou todos os seus indicadores com porcentagem de concordância abaixo do patamar de 50% (24,1% a 48,2%), o que revela que na ótica da maior parcela dos colaboradores investigados, em referência a este subtema, a Cagece não adota uma postura socialmente responsável.

Quanto ao subtema respeito ao indivíduo, a empresa pesquisada ostentou quatro questões com percentuais de concordância abaixo do índice de 50%, foram elas: - questão 5 (compromisso com o futuro das crianças, com 19,5%); - questão 8 (compromisso com o desenvolvimento infantil, com 21,8%); - questão 13 (valorização da diversidade, com 17,2%) e - questão 15 (compromisso com a equidade racial, com 6,8%). Contudo, três questões atingiram índices de concordância acima de 50%: - questão 2 (compromisso com o futuro das crianças, com 70,1%); -

questão 11 (valorização da diversidade, com 64,4%) e - questão 17 (compromisso com a equidade de gênero, com 50,5%).

Já em relação ao subtema trabalho decente, a organização retromencionada apresentou quatro questões com índices de concordância inferiores a 50%, são elas: - questão 3 (política de remuneração, benefícios e carreira, com 37,9%); - questão 9 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 35,6%); - questão 14 (compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, com 46%) e questão 16 (comportamento nas demissões, com 16,1%). Por outro lado, obteve três questões com percentuais de concordância superiores a 50%: - questão 6 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 72,4%); - questão 12 (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho, com 58,6%) e - questão 18 (preparação para a aposentadoria, com 54%).

Desta forma, verifica-se que, em referência aos dois últimos subtemas (respeito ao indivíduo e trabalho decente) apreciados, na percepção do grupo dos colaboradores investigados, a Cagece obteve performance insatisfatória acerca de sua postura como empresa socialmente responsável, pois das quatorze questões analisadas, oito evidenciaram porcentagens de concordância inferiores a 50%.

Cabe salientar que, considerando os três subtemas analisados, tanto na visão do grupo dos colaboradores como também do grupo dos gestores, constata-se um frágil desempenho obtido pela empresa pesquisada concernente à execução de suas práticas sociais internas, o que sinaliza que a Cagece necessita efetuar uma profunda revisão em relação às mesmas.

Já com a finalidade de disseminar dados acerca dos **indicadores de comprometimento organizacional** na visão do grupo de gestores estudados foi criada a tabela 22. Todavia, para a correta interpretação, deve ser relatado que o comprometimento afetivo é constituído pelas questões 1, 4, 7, 10, 13 e 16; o comprometimento instrumental pelas questões 2, 5, 8, 11, 14 e 17 e o comprometimento normativo é composto pelas questões 3, 6, 9, 12, 15 e 18.

Considerando as informações provenientes da tabela em questão, afere-se que o comprometimento afetivo ostentou cinco indicadores com índices de concordância (“concordo totalmente” mais “concordo em parte”) superiores ao patamar de 50%, foram eles: - questão 1 (76,1%); - questão 4 (61,9%); - questão 7 (61,9%); - questão 13 (57,1%) e - questão 16 (76,2%). Em contraposição, apenas um indicador expressou índice de concordância inferior a 50%: - questão 10 (47,6%), o que demonstra que os gestores pesquisados apresentaram um elevado grau deste componente em seus respectivos comprometimentos.

Tabela 22 - Indicadores de comprometimento organizacional (gestores).

Indicadores de Comprometimento Organizacional	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	1)Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	1	4,8	2	9,5	2	9,5	12	57,1	4	19,0	0	0,0	21
2)Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0	0,0	3	14,3	2	9,5	11	52,4	4	19,0	1	4,8	21	100,0
3)Eu me sinto obrigado(a) a permanecer nesta empresa.	5	23,8	4	19,0	4	19,0	7	33,3	1	4,8	0	0,0	21	100,0
4)Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	0	0,0	2	9,5	6	28,6	7	33,3	6	28,6	0	0,0	21	100,0
5)Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil eu deixar minha organização agora.	0	0,0	7	33,3	5	23,8	7	33,3	2	9,5	0	0,0	21	100,0
6)Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4	19,0	7	33,3	4	19,0	5	23,8	1	4,8	0	0,0	21	100,0
7) Eu sinto forte senso de integração com minha organização.	1	4,8	3	14,3	4	19,0	6	28,6	7	33,3	0	0,0	21	100,0
8) Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3	14,3	4	19,0	6	28,6	7	33,3	1	4,8	0	0,0	21	100,0

Continuação

Indicadores de Comprometimento Organizacional	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
9) Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha empresa agora.	4	19,0	9	42,9	6	28,6	2	9,5	0	0,0	0	0,0	21	100,0
10) Eu me sinto emocionalmente vinculado(a) a esta empresa.	1	4,8	6	28,6	4	19,0	6	28,6	4	19,0	0	0,0	21	100,0
11) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	8	38,1	5	23,8	4	19,0	4	19,0	0	0,0	0	0,0	21	100,0
12) Esta organização merece minha lealdade.	2	9,5	3	14,3	4	19,0	4	19,0	8	38,1	0	0,0	21	100,0
13) Eu me sinto uma pessoa de casa em minha organização.	1	4,8	5	23,8	2	9,5	7	33,3	5	23,8	1	4,8	21	100,0
14) Caso decidisse sair desta empresa agora, teria bastante dificuldade em conseguir um novo emprego.	8	38,1	7	33,3	3	14,3	3	14,3	0	0,0	0	0,0	21	100,0
15) Eu não deixo minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	6	28,6	10	47,6	2	9,5	3	14,3	0	0,0	0	0,0	21	100,0
16) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0	0,0	3	14,3	2	9,5	9	42,9	7	33,3	0	0,0	21	100,0
17) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	6	28,6	8	38,1	6	28,6	1	4,8	0	0,0	0	0,0	21	100,0
18) Eu devo muito à minha organização.	0	0,0	4	19,0	3	14,3	13	61,9	1	4,8	0	0,0	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento instrumental, verifica-se que das suas seis questões, somente uma ostentou porcentagem de concordância acima do parâmetro de 50%, foi ela: - questão 2 (71,4%). Por conseguinte, cinco questões obtiveram graus de concordância abaixo de 50%: -

questão 5 (42,8%); - questão 8 (38,1%); - questão 11 (19%); - questão 14 (14,3%) e - questão 17 (4,8%). Logo, conclui-se que concernente ao grupo de gestores analisado foi diagnosticado um baixo nível desta dimensão de comprometimento.

Em atinência ao comprometimento normativo, observa-se que dois indicadores expressaram índices de concordância superiores a 50%, sendo eles: - questão 12 (57,1%) e - questão 18 (66,7%). Portanto, quatro indicadores obtiveram percentagens de concordância inferiores a 50%: - questão 3 (38,1%); - questão 6 (28,6%); - questão 9 (9,5%); - questão 15 (14,3%), o que denota que os gestores investigados apresentaram um reduzido grau deste componente em seus comprometimentos.

Em suma, o grupo dos gestores analisado possui a seguinte configuração: prevalência da dimensão afetiva, seguida da normativa e, em última instância, da instrumental. Destaca-se que a predominância da dimensão afetiva deve ser a mais almejada pelas organizações, por proporcionar as melhores consequências.

Por sua vez, visando a identificar a opinião do grupo dos colaboradores a despeito dos indicadores de comprometimento organizacional, foi elaborada a tabela 23 na qual observa-se que a dimensão afetiva expressou quatro indicadores com porcentagens de concordância acima de 50%, foram eles: - questão 4 (55,2%); - questão 10 (57,4%); - questão 13 (65,5%) e - questão 16 (64,4%). Por outro lado, dois indicadores obtiveram percentuais de concordância inferiores a 50%: - questão 1 (47,1%) e - questão 7 (44,8%). Destarte, como esta dimensão de comprometimento foi encontrada na maior quantidade de indicadores, infere-se que, em atinência ao grupo investigado, foi identificado um nível médio de existência deste componente.

Em referência ao comprometimento normativo, verifica-se que, dos seus seis indicadores, somente dois expressaram percentagens de concordância acima do patamar de 50%, foram eles: - questão 12 (60,9%) e - questão 18 (55,2%). Logo, quatro indicadores obtiveram graus de concordância abaixo de 50%: - questão 3 (26,4%); - questão 6 (31%); - questão 9 (20,7%) e - questão 15 (25,3%). Desta forma, conclui-se que em relação ao grupo de colaboradores pesquisado foi encontrado um reduzido nível deste componente de comprometimento.

Tabela 23 - Indicadores de comprometimento organizacional (colaboradores).

Indicadores de Comprometimento Organizacional	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
	1)Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	6	6,9	25	28,7	15	17,2	26	29,9	15	17,2	0	0,0	87
2)Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3	3,4	26	29,9	9	10,3	33	37,9	16	18,4	0	0,0	87	100,0
3)Eu me sinto obrigado(a) a permanecer nesta empresa.	28	32,2	25	28,7	10	11,5	17	19,5	6	6,9	1	1,1	87	100,0
4)Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	4	4,6	29	33,3	5	5,7	36	41,4	12	13,8	1	1,1	87	100,0
5)Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil eu deixar minha organização agora.	13	14,9	9	10,3	19	21,8	27	31,0	18	20,7	1	1,1	87	100,0
6)Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	17	19,5	24	27,6	18	20,7	19	21,8	8	9,2	1	1,1	87	100,0
7) Eu sinto forte senso de integração com minha organização.	7	8,0	25	28,7	15	17,2	31	35,6	8	9,2	1	1,1	87	100,0
8) Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	12	13,8	19	21,8	17	19,5	18	20,7	21	24,1	0	0,0	87	100,0
9) Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha empresa agora.	28	32,2	22	25,3	18	20,7	16	18,4	2	2,3	1	1,1	87	100,0

Continuação

Indicadores de Comprometimento Organizacional	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não Concordo e não Discordo		Concordo em Parte		Concordo Totalmente		N/A - NR		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
10) Eu me sinto emocionalmente vinculado(a) a esta empresa.	4	4,6	15	17,2	18	20,7	37	42,5	13	14,9	0	0,0	87	100,0
11) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	21	24,1	25	28,7	14	16,1	17	19,5	10	11,5	0	0,0	87	100,0
12) Esta organização merece minha lealdade.	3	3,4	11	12,6	20	23,0	19	21,8	34	39,1	0	0,0	87	100,0
13) Eu me sinto uma pessoa de casa em minha organização.	0	0,0	14	16,1	16	18,4	30	34,5	27	31,0	0	0,0	87	100,0
14) Caso decidisse sair desta empresa agora, teria bastante dificuldade em conseguir um novo emprego.	21	24,1	28	32,2	16	18,4	15	17,2	7	8,0	0	0,0	87	100,0
15) Eu não deixo minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	27	31,0	16	18,4	22	25,3	16	18,4	6	6,9	0	0,0	87	100,0
16) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3	3,4	13	14,9	15	17,2	24	27,6	32	36,8	0	0,0	87	100,0
17) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	16	18,4	18	20,7	19	21,8	21	24,1	13	14,9	0	0,0	87	100,0
18) Eu devo muito à minha organização.	6	6,9	13	14,9	20	23,0	28	32,2	20	23,0	0	0,0	87	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento instrumental, constata-se que quatro questões explicitaram percentagens de concordância inferiores a 50%, sendo elas: - questão 8 (44,8%); - questão 11 (31%); - questão 14 (25,2%) e - questão 17 (39%). Por conseguinte, apenas duas questões ostentaram índices de concordância acima de 50%: - questão 2 (56,3%) e - questão 5 (51,7%), o que revela que os colaboradores avaliados apresentaram um reduzido nível deste componente em seus comprometimentos.

Por fim, deve ser relatado que o grupo de colaboradores da Cagece apresenta a seguinte configuração: predomínio da base afetiva, seguida em igualdade de condições pelas bases instrumental e normativa. Por sua vez, é relevante realçar que em comparação ao grupo dos gestores observam-se duas alterações: - incremento do nível do componente instrumental e - decréscimo do nível do componente afetivo. Entretanto, deve ser informado que estas alterações não são interessantes para a organização, pois conforme Borges, Marques e Adorno (2005), os trabalhadores instrumentalmente comprometidos não apresentam perspectivas que ocasionem desempenhos que extrapolem o mínimo almejado e o componente afetivo é o que propicia os melhores resultados organizacionais.

Já com o propósito de se efetuar uma coerente **análise estatística** nesta subseção, foi elaborada a tabela 24. Ressalta-se, contudo, que a referida tabela ostenta como base de dados a amostra total obtida na Companhia de Água e Esgoto do Ceará.

Tabela 24 - Testes de médias na Cagece (responsabilidade social interna).

CAGECE		N	Média	Desvio-Padrão
Descritivas	Diálogo e participação	108	2,975	0,791
	Respeito ao indivíduo	108	2,992	0,655
	Trabalho decente	108	3,210	0,765
Teste de homogeneidade das variâncias	Levene Statistic	df1	df2	P-valor
		1,731	2	321

ANOVA – CAGECE

CAGECE	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	P-valor
Entre grupos	3,727	2	1,864		
Dentro dos grupos	175,451	321	0,547	3,410	0,034*
Total	179,178	323	-		

Testes Post Hoc – CAGECE

(I) Tipo de responsabilidade	(J) Tipo de responsabilidade	Diferença média (I-J)	Erro-Padrão	P-valor
Diálogo e participação	Respeito ao indivíduo	-0,018	0,101	0,983
	Trabalho decente	-0,236	0,101	0,049
Respeito ao indivíduo	Diálogo e participação	0,018	0,101	0,983
	Trabalho decente	-0,218	0,101	0,078
Trabalho decente	Diálogo e participação	0,236	0,101	0,049*
	Respeito ao indivíduo	0,218	0,101	0,078

Fonte: Dados da pesquisa.

Em atenção à tabela 24, N(108) é o quantitativo de respondentes (gestores mais colaboradores) que preencheram o instrumento de coleta de dados. Já a média representa o valor médio da quantidade de pontos obtida pelo subtema de responsabilidade social interna. Logo, uma média mais elevada significa que o respectivo subtema foi mais percebido por parte da amostra em questão do que aquele (subtema) que obteve uma média menor.

Sendo assim, observa-se que entre os trabalhadores da empresa retromencionada o subtema de responsabilidade social interna mais percebido, em média, foi trabalho decente (3,210). Porém, é interessante relatar a realização de uma análise de variância (ANOVA) onde constatou-se a existência de uma diferença significativa ($p\text{-valor} < 0,05$) em pelo menos uma das médias. Efetuado o teste *Post Hoc* para observar as diferenças das médias, duas a duas, verificou-se que a diferença entre trabalho decente e diálogo e participação é significativa ($p\text{-valor} < 0,05$), ou seja, a média obtida para trabalho decente é significativamente maior que a média obtida para diálogo e participação.

Quanto aos dados estatísticos concernentes ao comprometimento organizacional, foi desenvolvida a tabela 25.

Tabela 25 - Testes de médias na Cagece (comprometimento organizacional).

CAGECE		N	Média	Desvio-Padrão
Descritivas	Afetivo	108	3,497	0,743
	Normativo	108	2,883	0,552
	Instrumental	108	2,958	0,749
Teste de homogeneidade das variâncias	Levene Statistic	df1	df2	P-valor
	6,068	2	321	0,003

ANOVA – CAGECE

CAGECE	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	P-valor
Entre grupos	24,229	2	12,114		
Dentro dos grupos	151,743	321	0,473	25,627	0,000
Total	175,971	323	-		

Testes Post Hoc – CAGECE

(I) Tipo de responsabilidade	(J) Tipo de responsabilidade	Diferença média (I-J)	Erro-Padrão	P-valor
Afetivo	Normativo	0,614	0,094	0,000*
	Instrumental	0,539	0,094	0,000*
Normativo	Afetivo	-0,614	0,094	0,000
	Instrumental	-0,076	0,094	0,698
Instrumental	Afetivo	-0,539	0,094	0,000
	Normativo	0,076	0,094	0,698

Fonte: Dados da pesquisa.

Em conformidade com os dados expostos pela tabela 25, verifica-se uma preponderância da dimensão afetiva em detrimento das outras dimensões do comprometimento organizacional na Cagece, pois a referida dimensão alcançou uma média (3,497) maior do que a das outras dimensões (instrumental – 2,958 e normativa- 2,883). Além destes dados, efetuaram-se os testes *Post Hoc* e ANOVA que confirmaram que a diferença é comprovadamente significativa entre o comprometimento afetivo e os outros dois componentes ($p\text{-valor} < 0,05$), ou seja, o comprometimento afetivo possui média significativamente superior a dos outros componentes, indicando sua predominância.

Desta forma, reitera-se que a prevalência do componente afetivo para a Cagece é amplamente vantajosa, já que este componente apresenta como premissa uma elevada

identificação dos indivíduos com as metas e valores organizacionais, o que teoricamente acaba impactando positivamente nos resultados da respectiva organização.

Por outro lado, objetivando demonstrar as correlações existentes entre os subtemas de responsabilidade social interna e os componentes do comprometimento organizacional na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, disponibiliza-se a tabela 26.

Tabela 26 - Correlações na Cagece.

CAGECE		Comprometimento afetivo	Comprometimento normativo	Comprometimento instrumental
Diálogo e participação	Coefficiente de correlação	0,400	0,149	-0,002
	P-valor	0,000*	0,123	0,980
Respeito ao indivíduo	Coefficiente de correlação	0,304	0,171	0,005
	P-valor	0,001*	0,076	0,961
Trabalho decente	Coefficiente de correlação	0,433	0,253	0,077
	P-valor	0,000*	0,008*	0,430

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da tabela 26, constata-se que o componente afetivo apresenta coeficientes de correlações significativos ($p\text{-valor} < 0,05$) com os três subtemas de responsabilidade social interna (diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente), o que revela que todos os respectivos subtemas podem de alguma maneira influenciar o aparecimento do aludido componente.

Cabe destacar que os subtemas diálogo e participação e trabalho decente ostentam moderada correlação com a dimensão afetiva, pois os valores encontrados para estes coeficientes de correlações ficaram localizados no intervalo de 0,40 a 0,69. Já o subtema respeito ao indivíduo obteve como coeficiente de correlação o valor de 0,304, o que o enquadra no nível de fraca correlação.

Quanto ao componente normativo, infere-se que está significativamente correlacionado apenas ao subtema trabalho decente ($p\text{-valor} = 0,008^*$), o que denota que este subtema pode afetar de algum modo na geração deste componente. Contudo, é relevante frisar que a correlação entre estas duas variáveis ocorre de forma fraca.

Já em referência ao componente instrumental, observa-se a inexistência de qualquer espécie de correlação significativa, o que aponta que em relação ao supracitado componente não foi identificada nenhuma ligação significativa com nenhum dos subtemas investigados.

5.3 Comparativo entre o comprometimento organizacional originado a partir das práticas de responsabilidade social interna na Unimed Fortaleza e Cagece

Visando a melhor satisfazer ao quinto objetivo específico da presente pesquisa, foi formulada a tabela 27.

Tabela 27 - Correlações significativas (p-valor < 0,05) nas empresas pesquisadas - análise comparativa.

Diálogo e participação				
Empresa	Medidas	Afetivo	Normativo	Instrumental
Unimed	Coeficiente de correlação	0,266	0,292	0,274
Fortaleza		P-valor	0,028	0,016
Cagece	Coeficiente de correlação	0,400	-	-
		P-valor	0,000	-
Respeito ao indivíduo				
Unimed	Coeficiente de correlação	0,248	-	-
Fortaleza		P-valor	0,042	-
Cagece	Coeficiente de correlação	0,304	-	-
		P-valor	0,001	-
Trabalho decente				
Unimed	Coeficiente de correlação	-	0,331	-
Fortaleza		P-valor	-	0,006
Cagece	Coeficiente de correlação	0,433	0,253	-
		P-valor	0,000	0,008

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela supramencionada explicita todas as correlações significativas encontradas entre os subtemas das práticas de responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional nas organizações analisadas.

Em conformidade com os dados da tabela 27, observa-se que na Unimed Fortaleza o comprometimento afetivo ostenta coeficientes de correlações significativos ($p\text{-valor} < 0,05$) tanto com as práticas sociais internas do subtema diálogo e participação como também com as práticas sociais do subtema respeito ao indivíduo, o que representa que estes subtemas podem influenciar de algum modo a geração do comprometimento supracitado. Todavia, deve ser salientado que todas as correlações encontradas concernentes a este componente na presente organização apresentam fraca correlação (0,20 a 0,39) com os respectivos subtemas.

Já em referência à Cagece, o comprometimento afetivo possui coeficientes de correlações significativos ($p\text{-valor} < 0,05$) com as práticas sociais dos três subtemas (diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente). Entretanto, ressalta-se que os subtemas diálogo e participação e trabalho decente ostentam correlações moderadas (0,40 a 0,69) com este componente e o subtema respeito ao indivíduo apresenta apenas fraca correlação, pois obteve como coeficiente de correlação o valor de 0,304.

Pode-se considerar, portanto, que o comprometimento afetivo sofre influência (correlaciona-se), na Cagece, das práticas sociais pertencentes a qualquer um dos três subtemas de responsabilidade social interna, enquanto na Unimed Fortaleza somente as práticas sociais integrantes dos subtemas diálogo e participação e respeito ao indivíduo apresentaram maior correlação com este componente.

Quanto ao comprometimento normativo, verifica-se que a Unimed Fortaleza apresenta coeficientes de correlações significativos ($p\text{-valor} < 0,05$) com as práticas sociais dos subtemas diálogo e participação e trabalho decente, o que denota que estes subtemas podem de alguma maneira influenciar o aparecimento deste componente. Contudo, é oportuno expressar que os valores das correlações supracitadas ficaram inseridos no intervalo de 0,20 a 0,39, o que as define como sendo de fraco nível.

Em relação à Cagece, o comprometimento normativo possui coeficiente de correlação significativo ($p\text{-valor} < 0,05$) apenas com as práticas sociais do subtema trabalho decente, o que significa que nesta organização, atualmente, o subtema trabalho decente foi o único indicador detectado, pelo presente estudo, com condições de influenciar de alguma forma o surgimento desta dimensão de comprometimento. Cabe informar que o respectivo subtema obteve como coeficiente de correlação o valor de 0,253, o que o enquadra no nível de fraca correlação.

Em suma, infere-se que o comprometimento normativo pode ter sido originado na Unimed Fortaleza tanto por práticas sociais integrantes do subtema diálogo e participação bem como por práticas sociais pertencentes ao subtema trabalho decente. Por outro lado, na Cagece, somente as práticas sociais do subtema trabalho decente foram reconhecidas como possíveis fomentadoras do aparecimento desta dimensão.

Já em atinência ao comprometimento instrumental, constata-se que a Unimed Fortaleza ostenta coeficiente de correlação significativo ($p\text{-valor} < 0,05$) apenas com as práticas sociais do subtema diálogo e participação, o que revela que este subtema pode interferir de alguma forma na geração deste componente. Porém, é relevante explicitar que a correlação encontrada entre estas duas variáveis ocorre de forma fraca. Deve ainda ser informado que, na Cagece, concernente a este componente, não foi identificado nenhum coeficiente de correlação significativo ($p\text{-valor} < 0,05$).

Por fim, o quadro 11, expressa a síntese dos achados da pesquisa:

Quadro 11 - Síntese dos achados da pesquisa (correlações significativas - $p\text{-valor} < 0,05$).

Organizações	Subtema de RSI	Comprometimento
Unimed Fortaleza e Cagece	Diálogo e participação	Afetivo
Unimed Fortaleza e Cagece	Respeito ao indivíduo	
Cagece	Trabalho decente	
Unimed Fortaleza	Diálogo e participação	Normativo
Unimed Fortaleza e Cagece	Trabalho decente	
Unimed Fortaleza	Diálogo e participação	Instrumental

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados do quadro 11, infere-se que as práticas sociais de diálogo e participação são as que provavelmente ostentam o maior nível de influência no comprometimento organizacional, pois foram as que apresentaram o maior quantitativo de correlações significativas encontradas (quatro), além de serem as únicas que obtiveram correlações significativas com todos os componentes do comprometimento.

Posteriormente, apresentando três correlações significativas, despontam as práticas sociais internas de trabalho decente. Cabe enfatizar que as respectivas práticas sociais apenas obtiveram correlações significativas com os componentes afetivo e normativo do comprometimento.

E, finalmente, com menor poder de interferência no surgimento do comprometimento aparecem as práticas sociais internas de respeito ao indivíduo, uma vez que ostentaram o menor quantitativo de correlações significativas identificadas (duas). Importa realçar que as aludidas práticas sociais estão significativamente correlacionadas somente com o componente afetivo do comprometimento.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna e o comprometimento organizacional no contexto das organizações cearenses prestadoras de serviços.

A partir dos resultados obtidos pelo estudo de campo, foi possível atender aos objetivos propostos e formular as considerações a respeito das hipóteses aventadas.

O primeiro objetivo específico procurou “investigar quais são as práticas de responsabilidade social internas mais executadas pelas organizações analisadas e os respectivos níveis de relevância atribuídos às mesmas por intermédio dos colaboradores internos pesquisados”. Para avaliar diferentes perspectivas, estrategicamente, estes trabalhadores foram segmentados em ocupantes de cargo de nível gerencial (gestores) e de nível operacional (colaboradores).

Desta forma, verificou-se que na Unimed Fortaleza os gestores pesquisados foram unânimes em apontar a prática social interna de comportamento ético nas demissões, com 100% de ocorrência, como sendo a mais executada nesta organização. Já os colaboradores estudados indicaram a prática social de relações positivas com trabalhadores terceirizados, com 90,2% de ocorrência, como a mais exercida.

Por sua vez, na Cagece, foi observado que os gestores elegeram as práticas sociais de gestão participativa e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, com o índice de 90,5% de ocorrência, como as mais efetivadas pela aludida organização. Por outro lado, os colaboradores escolheram a prática social cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, com 75,9% de ocorrência, como a mais executada pela Cagece atualmente.

Quanto aos níveis de relevância, constatou-se que as práticas de comportamento ético nas demissões e cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, com o percentual de 57,1%, foram apontadas como sendo as mais importantes na concepção do grupo de gestores da

Unimed Fortaleza. Todavia, cabe salientar que estas práticas sociais, apesar de terem conquistado percentuais mais baixos, também obtiveram o mesmo grau de reconhecimento por intermédio do grupo de colaboradores analisados.

Já na CAGECE, os gestores avaliados mencionaram as práticas sociais de relações positivas com trabalhadores terceirizados (47,6%) e gestão participativa (42,9%) como sendo as mais relevantes. Por sua vez, o grupo dos colaboradores indicou a prática social de preparação para a aposentadoria (37,9%) para ocupar o primeiro lugar no nível de alta relevância.

Enfim, em nenhuma das duas corporações estudadas, a prática social interna de relações positivas com sindicatos foi constatada como sendo a prática mais executada como também não se destacou em relação ao nível de relevância conquistado. Com isso, a hipótese 1, concernente ao presente objetivo foi refutada.

O segundo objetivo específico procurou “analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna do subtema diálogo e participação e o comprometimento afetivo”. Com o intuito de atendê-lo, primeiramente foi realizada uma consolidação entre os dados dos gestores e colaboradores, ou seja, objetivando conseguir viabilidade estatística, trabalhou-se com a amostra total obtida nas respectivas empresas. Posteriormente, foi efetuada uma ANOVA (teste de comparação de médias por intermédio da análise de variância) e teste de correlação em cada organização individualmente.

Após a efetivação do procedimento supracitado, verificou-se que, na Unimed Fortaleza, foi encontrada uma correlação significativa (p -valor $< 0,05$) entre as respectivas variáveis, o que sinaliza que este subtema (diálogo e participação) pode influenciar de algum modo na geração do comprometimento afetivo. Contudo, deve ser explicitado que o presente subtema obteve como coeficiente de correlação o valor de 0,266, o que o enquadra no nível de fraca correlação.

Por outro lado, observou-se que o subtema respeito ao indivíduo também está significativamente correlacionado (p -valor $< 0,05$) com este comprometimento (afetivo), o que

denota que o presente subtema pode interferir de alguma forma no surgimento deste componente. Todavia, é importante informar que a correlação entre estas duas variáveis ocorre de forma fraca.

Quanto à Cagece, constatou-se que o comprometimento afetivo ostenta coeficientes de correlações significativos ($p\text{-valor} < 0,05$) com os três subtemas de responsabilidade social interna (diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente), o que revela que todos os aludidos subtemas podem de alguma maneira influenciar o aparecimento do referido componente. Ressalta-se que os subtemas diálogo e participação e trabalho decente apresentam moderadas correlações com a dimensão afetiva, uma vez que os valores encontrados para estes coeficientes de correlações ficaram inseridos no intervalo de 0,40 a 0,69.

Por conseguinte, em análise das duas organizações pesquisadas, o subtema diálogo e participação apresentou correlações significativas ($p\text{-valor} < 0,05$) com a dimensão afetiva. Destarte, a hipótese 2, atinente a este objetivo foi confirmada.

O terceiro objetivo específico procurou “analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna do subtema respeito ao indivíduo e o comprometimento normativo”. Convém destacar que, para satisfazê-lo, foi realizado o mesmo procedimento descrito na elucidação do objetivo imediatamente anterior.

Desta forma, inferiu-se que, na Unimed Fortaleza, não foi encontrada nenhuma correlação significativa ($p\text{-valor} < 0,05$) entre as variáveis retromencionadas, ou melhor, não foi percebida nenhuma ligação entre o subtema respeito ao indivíduo e o comprometimento normativo. De outro modo, verificou-se que os subtemas diálogo e participação e trabalho decente estão significativamente correlacionados ($p\text{-valor} < 0,05$) com o presente componente, o que revela que estes subtemas podem afetar de alguma maneira no surgimento deste comprometimento. Entretanto, é interessante expressar que os valores das correlações constatadas ficaram compreendidos no intervalo de 0,20 a 0,39, o que os define como sendo de fraco nível.

Em atinência à Cagece, considerando a amostra obtida, observou-se a inexistência de correlação significativa ($p\text{-valor} < 0,05$) entre as variáveis analisadas. Contudo, constatou-se que

o subtema trabalho decente está significativamente correlacionado (p -valor = 0,008*) com esta dimensão (normativa), o que indica que pode existir uma ligação entre as duas variáveis. Cabe salientar que o nível desta correlação também é classificado como sendo fraco.

Por fim, em nenhuma das empresas investigadas foi encontrada correlação significativa (p -valor < 0,05) entre o subtema respeito ao indivíduo e o componente normativo, portanto, a hipótese 3, referente ao presente objetivo, foi refutada.

O quarto objetivo específico procurou “analisar as relações entre as práticas de responsabilidade social interna do subtema trabalho decente e o comprometimento instrumental”. Reitera-se a ocorrência da efetivação do mesmo procedimento adotado pelos objetivos anteriores (segundo e terceiro).

Desse modo, verificou-se que na Unimed Fortaleza não foi detectada nenhuma correlação significativa (p -valor < 0,05) entre o subtema trabalho decente e o comprometimento instrumental. Entretanto, observou-se que o subtema diálogo e participação ostenta correlação significativa (p -valor < 0,05) com este componente, o que aponta que este subtema pode influenciar de alguma forma a geração deste componente. Porém, é oportuno registrar que a correlação entre estas duas variáveis ocorre de maneira fraca.

Quanto à Cagece, não foi identificada nenhuma correlação significativa (p -valor < 0,05) entre os subtemas de responsabilidade social interna e o comprometimento instrumental.

Finalmente, em nenhuma das corporações avaliadas foi encontrada correlação significativa (p -valor < 0,05) entre as práticas sociais internas de trabalho decente e a dimensão instrumental, logo, a hipótese 4, concernente a este objetivo, foi refutada.

O quinto objetivo específico procurou “comparar se práticas equivalentes de responsabilidade social interna originam os mesmos modelos de comprometimento nas empresas pesquisadas”. Em referência ao presente objetivo, foi observado que, na Cagece, a maior parcela dos trabalhadores (gestores mais colaboradores) não percebe a execução da maioria das práticas

sociais internas por parte da referida organização, o que indica que esta companhia precisa efetivar uma profunda reformulação em relação às mesmas. Todavia, a partir das ações que os funcionários identificaram, foi possível classificar que as práticas de diálogo e participação e trabalho decente têm moderada influência no modelo de comprometimento afetivo.

No que concerne à Unimed Fortaleza, infere-se que, apesar de os subtemas de respeito ao indivíduo e trabalho decente serem os mais percebidos, em média, pode-se afirmar que todos os três subtemas apreciados foram observados pelo quadro funcional desta corporação, o que denota que na percepção da maioria dos entrevistados a empresa em questão ostenta uma conduta socialmente responsável.

Outro aspecto a ser relatado é que, nas duas organizações investigadas, foi constatada a predominância da dimensão afetiva sobre as outras duas dimensões, com médias significativamente maiores que as outras (p -valor $< 0,05$). Reitera-se que a prevalência desta dimensão é bastante salutar para qualquer empresa, pois ela, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004), ocasiona as melhores consequências no universo corporativo.

Importa salientar que, analisando conjuntamente as organizações investigadas, observa-se que as práticas sociais do subtema diálogo e participação foram as que apresentaram maior expressividade em relação à geração do comprometimento afetivo, haja vista que foram identificadas duas correlações significativas (p -valor $< 0,05$) com o respectivo componente, sendo que a da Unimed Fortaleza possui nível fraco e a da Cagece apresenta nível moderado.

Na Unimed Fortaleza, o subtema diálogo e participação ostentou correlação significativa com todos os três componentes. Já o subtema respeito ao indivíduo apresentou correlação significativa apenas com o componente afetivo. Por sua vez, o subtema trabalho decente está significativamente correlacionado apenas com a dimensão normativa.

Quanto à Cagece, os subtemas diálogo e participação e respeito ao indivíduo possuem correlações significativas (p -valor $< 0,05$) apenas com a dimensão afetiva. Contudo, deve ser explicitado que em atinência ao subtema diálogo e participação o nível da correlação é

classificado como moderado e o do subtema respeito ao indivíduo é considerado como de fraca correlação. Já as práticas sociais do subtema trabalho decente apresentaram as seguintes correlações significativas: moderada correlação com a dimensão afetiva e fraca correlação com a dimensão normativa.

Logo, em relação à hipótese 5, atinente ao presente objetivo, observam-se tanto divergências (por exemplo: - na Unimed Fortaleza verificou-se que o subtema diálogo e participação correlaciona-se significativamente com todas as dimensões do comprometimento. Já, na Cagece, o referido subtema ostenta correlação significativa somente com o componente afetivo) quanto convergências (por exemplo: nas duas organizações pesquisadas constatou-se que o subtema respeito ao indivíduo está significativamente correlacionado apenas com a dimensão afetiva), o que denota que a aludida hipótese foi validada apenas em parte.

Por outro lado, em consonância com as informações supracitadas, conclui-se que as práticas sociais internas de diálogo e participação são as que provavelmente possuem o maior nível de influência no comprometimento organizacional, já que foram as que apresentaram o maior número de correlações significativas encontradas (quatro), além de serem as únicas que obtiveram correlações significativas com todas as dimensões do comprometimento.

Logo em seguida, ostentando correlações significativas com somente duas dimensões do comprometimento organizacional (afetiva e normativa), surgem as práticas sociais internas de trabalho decente.

E, enfim, com menor poder de influência na geração do comprometimento aparecem as práticas sociais de respeito ao indivíduo, uma vez que apresentaram o menor número de correlações significativas verificadas (duas). Cabe salientar que as respectivas práticas sociais apenas obtiveram correlações significativas com a dimensão afetiva do comprometimento.

Ressalta-se, ainda, que a ligação mais consistente detectada nesta pesquisa foi a estabelecida entre o subtema diálogo e participação e a dimensão afetiva, já que foram identificadas duas correlações significativas, sendo que a da Unimed Fortaleza possui nível fraco e a da Cagece apresenta nível moderado.

Por fim, embasado na pesquisa desenvolvida e nos resultados obtidos, apresentam-se algumas sugestões para pesquisas futuras: a realização de estudos comparativos entre empresas de diferentes portes, quanto ao nível de comprometimento dos colaboradores internos ocasionado por suas práticas sociais; a replicação desta pesquisa para outros setores (indústria ou comércio), para observar se possuem os mesmos resultados que os verificados no segmento de serviços; investigação de instrumentos de mensuração de retornos das ações sociais; pesquisa por regiões, para analisar se, no interior do estado, a visão do trabalhador é semelhante a da sede da corporação em Fortaleza, no caso da Cagece; aprofundamento do estudo sobre o tema responsabilidade social interna em organizações que adotem o gerenciamento de suas práticas sociais com finalidades claramente estratégicas; avaliação da percepção do trabalhador acerca do comprometimento organizacional e suas consequências no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.M.; ALIGLERI, L.A.; CÂMARA, M.R.G. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002. **Anais...** Recife: Anpad, 2002.
- ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAGÃO, S.D. **A responsabilidade social das empresas consideradas nas decisões de concessão de crédito por bancos de desenvolvimento no Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. 127p.
- ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, M.V.P. Caminhos e descaminhos da terceirização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis – SC. **Anais...** Florianópolis-SC: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Ética na gestão de pessoas. Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BAHIA, M.S.; SCHOMMER, P.C. Inserção profissional de pessoas com deficiência em uma experiência no Brasil e outra em Portugal: desafios comuns, caminhos diferentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.
- BARROS, A.R.O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. Dissertação. Universidade Federal da Bahia, 2007. 133p.
- BARROS, A.R.O.; SCHEIBLE, A.C.F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

BARROS, C.S. **Responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo comparativo em empresas cearenses.** Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, 2008. 164p.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 1994. 293p.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.1, n.2, maio/ago. p. 97-120, 1997.

BASTOS, A.V.B.; CORREIA, N.C.N.; LIRA, S.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu-RS. **Anais...** Foz do Iguaçu-RS: ANPAD, 1998, 1 CD ROM.

BASTOS, A.V.B; LIRA, S.B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.4, n.9, p. 39-64, 1997.

BASTOS, B.E.N.; LESSA, A.K.M.C. Responsabilidade social empresarial e o propósito organizacional sob um olhar cognitivista: o caso da Itamaracá Transportes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

BEZERRA, M.F.N.; OLIVEIRA, L.M.B. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. Estudo de caso com um grupo de líderes de agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

BM&FBOVESPA – BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS. São Paulo. **Apresenta informações gerais sobre BM&FBOVESPA e suas atividades.** Disponível em: <www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 27 jul. 2010.

_____. São Paulo. **Apresenta informações sobre Índice de Sustentabilidade Empresarial.** Disponível em: <www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 22 jun. 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGER, F.G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. São Paulo: USP, 2001. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001. 258p.

BORGES-ANDRADE, J.E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. In: **Temas em Psicologia:** psicologia social e organizacional. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1994. p. 37-47.

BORGES, R.S.G.; MARQUES, A.L.; ADORNO, R.D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO -ENANPAD-ENANPAD, 29, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

BRITO, A.P.M.P.; BASTOS, A.V.B. O schema de “trabalhador comprometido” e a gestão do comprometimento: um estudo de caso entre gestores em uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador-BA, v.8, p. 177-193, 2001.

CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 25-41, jan./mar. 2000.

CARVALHO, J. L. F.; FARIA, M. D.; FERREIRA, D. A. Responsabilidade social empresarial: um fator de atração para novos talentos? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOSSI, N. Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba-PR: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ (CAGECE). **Apresenta informações gerais sobre a Cagece e suas atividades**. Disponível em: <www.cagece.com.br>. Acesso em 10 fev. 2011.

_____. **Planejamento Estratégico 2009 a 2012**. Fortaleza: CAGECE, 2008.

_____. **Relatório Anual 2007**. Fortaleza: CAGECE, 2007.

COSTA, A.; CARVALHO, J. Novas dimensões, novos papéis: a construção discursiva empresarial da agenda local de políticas de desenvolvimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2006.

COSTA, F.M.; BASTOS, A.V.B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 29, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

COSTA, V.M.F.; BATTISTELLA, L.F. Comparando os vínculos afetivo e instrumental entre trabalhador e a organização: distinção entre os construtos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **POT**, v. 3, nº 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUCKER, P.F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

ECCEL, C.S.; FLORES-PEREIRA, M.T. A Inserção da “Diversidade” Homossexual em uma Livraria de *Shopping Center*: um Estudo Crítico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

EMILIANO, N. **Aposentadoria, o idoso e a família**. Disponível em: <<http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo368.shtml>>. Acesso em: 31 ago. 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FEDATO, M.C.L. **Responsabilidade social corporativa**: benefício social ou vantagem competitiva? Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2005. 142p.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Tradução Lori Viali. 2. ed. Porto Alegre, 2009.

FIRMEZA, J.S. **Valores pessoais e participação em projetos sociais no contexto da responsabilidade social.** Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, 2007. 144p.

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

FROEMMING, L. S.; PAZ, C. C. As cooperativas agrícolas e o dilema da responsabilidade social e o resultado econômico no mundo dos transgênicos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO -ENANPAD-ENANPAD, 30, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E SOCIAL (FIDES). Disponível em: <www.fides.org.br>. Acesso em: 25 fev. 2010.

FURTADO, R.; CARVALHO NETO, A.M. Uma contribuição para a construção de um modelo de análise da gestão participativa de empresas. In: ENCONTRO ANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007, Natal-RN. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

FURTADO, R.A. et al. Uma análise de balanços sociais empresariais a partir de uma comparação entre os modelos Ethos, Ibase e GRI. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

FURTADO, R.A.; PENA, R.P.M. Responsabilidade social empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da Promon. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 30, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GÓES, A.M.M. **Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional.** Dissertação (Mestrado em psicologia). Faculdade de Psicologia. Universidade Católica de Brasília, 2006. 72p.

GOHN, M.G. **Mídia, Terceiro Setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

GOMES, L.G.V.; VENUTO, M.O.; BYRRO, M.A. Responsabilidade social empresarial com o público interno: análise da percepção de trabalhadores e gestores quanto às práticas de gestão da saúde e segurança do trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

GRAMISCELLI, Y.; PENA, R.P.; ASSBÚ, L.B. Gestão dos terceirizados: responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

GUIMARÃES, D.C. Responsabilidade social empresarial e precarização da qualidade de vida no trabalho de uma empresa de call center. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba-PR: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

GUIMARÃES, J.C. **Responsabilidade social empresarial no campo das corretoras de seguros brasileiras**. Dissertação (Mestrado em administração e controladoria). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, 2009. 172p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. São Paulo. **Apresenta informações gerais sobre responsabilidade social e as ações do instituto**. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 23 fev. 2010.

_____. São Paulo. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 29 jan. 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Brasília. **Projetos especiais**. Ação social nas empresas. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 30 ago. 2010.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S.D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KITAHARA, J.R. **Responsabilidade social e desempenho financeiro das empresas: um estudo empírico utilizando o balanço social padrão IBASE**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2007. 178p.

KNABEM, A. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações**. Dissertação (Mestrado em psicologia). Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. 110p.

LEITE, C.F.F. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. Dissertação (Mestrado em administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, 2004. 196p.

LEITE, N.R.P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas.** Tese (Doutorado em administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2008. 266p.

LIMA, R.S. **Os desafios da responsabilidade social empresarial na relação com o empowerment comunitário:** um estudo de caso da Favela do Jardim Colombo, na cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado em educação). Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas, 2008. 139p.

LIMA, T.C.A. **A institucionalização das práticas de responsabilidade social:** estudo de caso na Companhia de água e esgoto do Ceará. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, 2008b. 163p.

MALHORTA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, A.C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E.B. **Terceiro setor:** desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 33-45.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 1990. 171-194.

MATTONI, L.A.M.; PENA, R.P.M.; QUEIROZ, H.M. Responsabilidade social empresarial e estratégia: estudo de caso sobre a gestão do público interno em empresa signatária do global compact. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2003^a. 150p.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.; MARQUES, G.M. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 29, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 27, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia-SP: ANPAD, 2003b, 1 CD ROM.

MELLO, S.P.T. As influências do planejamento estratégico na gestão participativa da companhia carris porto-alegrense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis – SC. **Anais...** Florianópolis-SC: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.

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

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEGON, L.F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista da Administração – RAUSP**, São Paulo: FEA-USP, v. 41, n.2, p.125-135, abr./jun.2006.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MILKOVICH, G.T.;BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; CORREIA, L.F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu-PR: ANPAD, 1998, 1 CD ROM.

MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; KILIMNIK, Z.M. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.1, n.9, p.170-185, 1995.

MORROW, P.C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: Jai Press, 1993.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

NETTO, F.S.; NETTO, J.P.P. Programa de preparação para a aposentadoria: um desafio atual à responsabilidade social das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

- OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/trab_decente_2.php>. Acesso em: 27 ago.2010.
- OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n.4, out./dez. 1984.
- OLIVEIRA, J.S. Gestão da Diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.
- OLIVEIRA, M.A.L. **AS 8000**: o modelo AS 9000 aplicado à responsabilidade social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- OLTRAMARI, A.P. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO -ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.
- O' REILLY, C.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ORCHIS, M.; YUNG, M.; MORALES, S.C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: Bruno, G. (Org). **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2002. v.1.
- PENA, R.P.M. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 27, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD ROM.
- PENA, R. P. M. ; CARVALHO NETO, A. ; TEODÓSIO, A. S. S.; QUEIROZ, H. M. ; DIAS, A. S.; FERNANDES, T. 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.
- PINHEIRO, P.F. **Implantação da responsabilidade social empresarial na gestão de fornecedores da construção civil**- análise do programa Tear. Dissertação (Mestrado em engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009. 148p.
- PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA. Fortaleza. **Reconhecimento às melhores empresas**. Disponível em: <www.premiodelmirogouveia.com.br>. Acesso em: 07 nov. 2010.
- QUEIROZ, H.M.G. Gestão da diversidade: um estudo em duas empresas mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

RANGEL, H.R. **Comprometimento organizacional na administração pública municipal: um estudo na prefeitura de Vitória**. Dissertação (Mestrado em administração). Mestrado Interinstitucional – CEPEAD/UFMG/UNIMONTES. Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001. 115p.

REBECHI, R.; FILENGA, D. Percepções de justiça e comprometimento organizacional em uma ONG (organização não governamental). In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 29, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 209-241, maio/ago. 2002.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **AS**, v. 43, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2003

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, A.L.F. **As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza**. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, 2009. 123p.

ROBERTO, A.A. **Responsabilidade social empresarial: um estudo sobre as maiores instituições financeiras privadas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em economia social e do trabalho). Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, 2006. 146p.

SANTOS, L.P.; WAGNER, R. Gestão estratégica de pessoas no contexto de demanda por sustentabilidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

SCHOMMER, P.C. Investimento social nas empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: FISCHER, T.(Org). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

SERPA, D.A.F.; FOURNEAU, L.F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, p. 83-103, jul./set. 2007.

SILVA, S.M.O. **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa: uma análise em empresas cearenses de serviços**. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, 2005. 179p.

SILVEIRA, N.C. **Aplicação dos indicadores ethos de responsabilidade social empresarial:** estudo de caso com uma empresa da economia da comunhão. Dissertação (Mestrado em administração de organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, 2008. 154p.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S.J. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: BITTENCOURT, A.V.(org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.300-328.

SOARES, R.C.M.R. **A particularidade da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro de Alagoas**. Dissertação (Mestrado em serviço social). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco, 2003. 107p.

SOUZA FILHO, M.C. O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...**Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

SROUR, R. H. **Ética empresarial:** a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TAVARES, R.S.A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional:** um estudo de caso em empresa brasileira. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2005.

TENÓRIO, F.G. **Responsabilidade social empresarial**. Teoria e prática. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TORRES, C. **Responsabilidade social das empresas e balanço social no Brasil**. In: Balanço Social: Teoria e prática. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

UNIMED FORTALEZA. Fortaleza. **Apresenta informações gerais sobre a Unimed Fortaleza e suas atividades**. Disponível em: www.unimedfortaleza.com.br. Acesso em 10 ago. 2010.

_____. **Relatório de Gestão 2010**. Fortaleza: UNIMED FORTALEZA, 2010.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y,X e baby boomers. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2008, 1 CD ROM.

VENTURA, E.; VIEIRA, M. Institucionalização de práticas sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

VENTURA, E.C.F. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do novo espírito capitalista. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 27, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, 1 CD ROM.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, S. **Análise de variância**: Anova. São Paulo: Atlas, 1969.

VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social. In: **Responsabilidade social nas empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003, v.2. p. 313-349.

WOLFF, G. **Integração vertical e terceirização**: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 206p.

XAVIER, A.M.; SOUZA, W.J. Responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD-ENANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

APÉNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação

Fortaleza, 22 de novembro de 2010.

Ao Ilmº Sr.

Nome

Cargo na Empresa

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADOR – Vimos apresentar o Sr. Francisco José Albuquerque Cruz, aluno do Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria – MAAC, da UFC/FEAAC.

Referido pesquisador está desenvolvendo estudos sobre Responsabilidade Social Interna e Comprometimento Organizacional (relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços na área da saúde na cidade de Fortaleza), no âmbito da linha de pesquisa Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, sob orientação do professor Augusto César de Aquino Cabral.

Em vista disso, vimos solicitar que o referido pesquisador seja recebido nessa organização, ocasião em que maiores detalhes sobre o estudo e a metodologia a ser empregada poderão ser melhor explicitados. De antemão, queremos ressaltar a natureza iminentemente acadêmica do estudo em desenvolvimento, bem como garantir o sigilo das informações obtidas, caso V.Sa. assim determine.

Certos do atendimento do nosso pleito, queremos, finalmente, assegurar-vos que os resultados da pesquisa em tela serão compartilhados com essa organização, ao mesmo tempo em que permanecemos à vossa disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Dr. AUGUSTO CÉZAR DE A CABRAL
Coordenador do PPAC/FEAAC/UFC
(cabral@ufc.br – 8603 1141)

APÊNDICE B – Questionário de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

QUESTIONÁRIO – APLICADO AOS COLABORADORES INTERNOS

NÚMERO _____

Pesquisa do impacto da dimensão interna da responsabilidade social em referência ao comprometimento organizacional

EMPRESA:

DATA: ____ / ____ / 2011

Bloco I – Ações ou Práticas de RSI

A Responsabilidade Social Interna (RSI) pode ser expressa em termos de ações e práticas de gestão. Considerando este fato, marque no quadro abaixo a opção que melhor expressa sua visão acerca das ações ou práticas de RSI, conforme a realidade em sua empresa.

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA						
AÇÕES OU PRÁTICAS DE RSI	OCORRÊNCIA NA EMPRESA		RELEVÂNCIA ATRIBUÍDA			
	SIM	NÃO	ALTA	MÉDIA	BAIXA	N/A(*)
1)Relações positivas com sindicatos.						
2)Relações positivas com trabalhadores terceirizados.						
3)Gestão participativa.						
4)Compromisso com o futuro das crianças.						
5)Compromisso com o desenvolvimento infantil.						
6)Valorização da diversidade.						
7)Compromisso com a promoção da equidade racial.						
8)Compromisso com a promoção da equidade de gênero.						
9)Política de remuneração, benefícios e carreira.						
10)Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.						
11)Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.						
12)Comportamento ético nas demissões.						
13)Preparação para a aposentadoria.						

Fonte: Elaborado a partir dos Indicadores Ethos – Novembro /2010.

(*) N/A- Não se aplica.

APÊNDICE B – Questionário de Coleta de Dados
Bloco II – Indicadores de Comprometimento Organizacional

Leia atentamente cada afirmação abaixo. Avalie o que você pensa sobre seu trabalho e sobre a organização onde você trabalha, indicando com um “X” a alternativa que melhor expressa sua opinião. Por exemplo, na questão 16, “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”, se a alternativa “Concordo Totalmente” reflete sua opinião, coloque um “X” na caixa correspondente.

DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo em Parte

DP – Discordo em Parte

CT – Concordo Totalmente

NCD – Não Concordo e não Discordo

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	Escores de Frequências				
	DT	DP	NCD	CP	CT
1) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.					
2) Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
3) Eu me sinto obrigado(a) a permanecer nesta empresa.					
4) Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.					
5) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil eu deixar minha organização agora.					
6) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					
7) Eu sinto forte senso de integração com minha organização.					
8) Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
9) Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha empresa agora.					
10) Eu me sinto emocionalmente vinculado(a) a esta empresa.					
11) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
12) Esta organização merece minha lealdade.					
13) Eu me sinto uma pessoa de casa em minha organização.					
14) Caso decidisse sair desta empresa agora, teria bastante dificuldade em conseguir um novo emprego.					
15) Eu não deixo minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
16) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
17) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					
18) Eu devo muito à minha organização.					

Fonte: Formulado a partir do instrumento de Meyer e Allen – Outubro /2010.

APÊNDICE B – Questionário de Coleta de Dados
Bloco III – Indicadores de Responsabilidade Social Interna

Leia atentamente cada afirmação abaixo. Avalie o que você pensa sobre seu trabalho e sobre a organização onde você trabalha, indicando com um “X” a alternativa que melhor expressa sua opinião. Por exemplo, na questão 13, “Nesta empresa são oferecidas oportunidades iguais para todos”, se a alternativa “Concordo Totalmente” reflete sua opinião, coloque um “X” na caixa correspondente.

DT – Discordo Totalmente

CP – Concordo em Parte

DP – Discordo em Parte

CT – Concordo Totalmente

NCD – Não Concordo e não Discordo

INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	Escores de Frequências				
	DT	DP	NCD	CP	CT
Nesta empresa, ...					
1) ... não se exerce pressão sobre os funcionários engajados em atividades sindicais.					
2) ... existe programa específico em relação à contratação de menor aprendiz e este funciona adequadamente.					
3) ... a remuneração é justa, baseada em sua capacidade de pagamento, na capacitação do colaborador e no mercado de trabalho.					
4) .. proporciona-se a participação dos trabalhadores em práticas como planejamento estratégico e definição conjunta de metas.					
5) ... discute-se com outras empresas ou apresentam-se propostas práticas para o combate ao trabalho infantil no setor ou em geral.					
6) .. são desenvolvidas campanhas regulares de conscientização sobre cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.					
7) ... há um programa apropriado de incentivo e reconhecimento de sugestões dos funcionários para aperfeiçoamento de processos internos.					
8) ... existe programa específico para a saúde da mulher gestante e o mesmo programa é considerado por mim como sendo satisfatório.					
9) ... existe uma boa estrutura em relação ao ambiente ergonômico (temperatura, ruído, iluminação, equipamentos, ferramentas, layout e maquinário).					
10) ... ocorre a integração dos trabalhadores terceirizados aos programas de treinamento e desenvolvimento profissional.					
11) ... a admissão de pessoal é isenta de discriminação de raça, origem, sexo, idade, religião, orientação sexual e deficiência física.					
12) ... há um ambiente saudável que favorece a integração, a cooperação e os bons relacionamentos entre seus membros.					
13) ... são oferecidas oportunidades iguais para todos.					
14) ... são oferecidas atividades constantes de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todos.					
15) ... há uma quantidade significativa de negros em cargos de chefia.					
16) ... no momento em que as demissões são inevitáveis, a conduta é ética, garantindo os benefícios devidos e contribuindo com a recolocação dos funcionários demitidos.					
17) ... há uma quantidade significativa de mulheres em cargos de chefia.					
18) ... há preparação adequada dos empregados para a aposentadoria.					

Fonte: Elaborado a partir dos Indicadores Ethos – Outubro /2010.

APÊNDICE B – Questionário de Coleta de Dados
Bloco IV – Perfil dos Respondentes

DADOS DO RESPONDENTE

1) Sexo:

Masculino

Feminino

2) Estado civil:

Solteiro(a)

Casado (a)

Relação Estável

Divorciado (a)

Viúvo (a)

3) Faixa etária:

18 a 24 anos

39 a 45 anos

acima de 60 anos

25 a 31 anos

46 a 52 anos

32 a 38 anos

53 a 59 anos

4) Maior nível de escolaridade completo:

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação (especificar): _____

5) Tempo de experiência:

Na empresa: _____ anos.

No cargo: _____ anos.

6) Tipo de cargo ocupado:

Nível gerencial

Nível operacional

(especificar): _____

(especificar): _____