

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Feksa Jonas

**Gestão Social no Setor Privado: uma Análise sobre os critérios de avaliação
das Melhores Empresas para Trabalhar**

**Porto Alegre
2016**

Camila Feksa Jonas

Gestão Social no Setor Privado: uma Análise sobre os critérios de avaliação das Melhores Empresas para Trabalhar

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa Renata Ovenhausen Albernaz

**Porto Alegre
2016**

“As pessoas são a verdadeira
riqueza das nações.” (PNUD, 1990)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Estela Tamara Feksa e Alexandre Braga Jonas, meus grandes incentivadores e exemplo de vida, pelo carinho, dedicação e amor.

À minha avó, Ana Luiza de Albuquerque Braga, por todo amor, apoio e cuidado.

Às minhas irmãs, Carolina Feksa Jonas e Natália Feksa Jonas, pela amizade e pelo amor.

Ao meu namorado, Braulio Costa Rangel, agradeço pelo companheirismo, apoio, amor e compreensão.

Aos meus amigos e familiares, pela amizade e palavras de apoio.

E principalmente, à minha professora orientadora, Renata Ovenhausen Albernaz, pelo apoio e ensinamentos, pela atenção, dedicação e orientação neste trabalho.

RESUMO

JONAS, Camila Feksa. *Gestão Social no Setor Privado: uma Análise sobre os critérios de avaliação das Melhores Empresas para Trabalhar*. Orientadora: Renata Ovenhausen Albernaz. Porto Alegre: EA/UFRGS; 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração).

A gestão social é um tema que vem ganhando crescente espaço nas discussões acadêmicas e corporativas. Esta Gestão surge para desafiar a ideia da gestão como termo associado apenas a produtividade, desempenho, hierarquias, estratégia e controle. O presente estudo teve por objetivo analisar a gestão social no âmbito privado, aprofundando os estudos que incorporam a responsabilidade social e a qualidade de vida no trabalho à gestão estudada, identificando se as dimensões de análise de Institutos como *Great Place to Work* e Ethos são compatíveis com os critérios permeados por este tipo de gestão. A análise comparativa dos critérios adotados por estas instituições com os paradigmas da gestão social conseguiu entender que muitos critérios são, sim, permeados por uma noção de gestão social, porém a análise comparativa não é suficiente, evidenciando a necessidade da pesquisa exploratória neste estudo.

Palavras-chave: gestão social, gestão social no âmbito privado, responsabilidade social empresarial, qualidade de vida no trabalho, certificados de melhor empresa para trabalhar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Modelo GPTW	28
-------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 GESTÃO SOCIAL.....	13
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	17
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	21
2.4 INSTITUTOS E CERTIFICAÇÕES	26
2.4.1 GREAT PLACE TO WORK - GPTW	26
2.4.2 INSTITUTO ETHOS	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4. ANÁLISE	39
4.1 A relação com o colaborador – Certificado GPTW.....	39
4.2 A relação com o compromisso social – Instituto Ethos	47
5. CONCLUSÕES.....	53
ANEXOS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Social vem sendo estudada e se tornando importante nos últimos anos tanto no cenário mundial como no cenário nacional. O tema tem sido evocado para acentuar a importância das questões sociais para os sistemas-governo, sobretudo na implementação de políticas públicas, assim como para os sistemas-empresa no gerenciamento de seus negócios (TENÓRIO, 1998). Esta Gestão surge para desafiar a ideia da gestão como termo associado apenas a produtividade, desempenho, hierarquias, estratégia e controle (ENAPEGS).

A Gestão Social nas organizações privadas exige a articulação de liderança e management, eficácia, eficiência e efetividade social. Trata-se de mediações sociais realizadas por indivíduos e suas organizações. Assim, o desafio que demanda competência do gestor social é conciliar os interesses diversos (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006). Esta Gestão orienta-se pela mudança e para mudança, seja em microunidades organizacionais, seja em organizações com alto grau de hibridização (FISCHER ET AL., 2006). Nasce, então, como oposição à gestão tradicional – estratégica (TENÓRIO, 2004), uma vez que a gestão social estabelece o diálogo e visa ao consenso, ao dar voz a todos os atores sociais implicados, garantindo a cidadania deliberativa, enquanto a gestão tradicional teria como objetivo atender tão somente aos interesses individuais. É importante lembrar que a ação comunicativa é a base desta nova gestão, a qual se efetiva na articulação de valores, na elaboração de normas e no seu questionamento por todos os atores em interação social (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006).

A sociedade está em constante mudança e hoje já não é mais possível vermos a sociedade como um sistema de interesses organizados em torno, apenas, das atividades econômicas (DOWBOR, 1999). Empresas que sabem produzir sem saber distribuir, não são mais suficientes, nem eficientes. Sobretudo se jogam milhões no desemprego, findam com o meio-ambiente e remuneram mais os especuladores do que os produtores. A transformação da sociedade nos últimos anos foi profunda e hoje é necessário enxergar que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas. A grande mudança é que a atividade econômica se tornou um meio, e o bem-estar social, o fim (DOWBOR, 2013).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Essas transformações da sociedade impactam diretamente nas organizações privadas e na valorização do ambiente organizacional: no passado, a prioridade das organizações estava voltada para o afinamento da estrutura e para o cliente externo, focando nos resultados medidos pelos ganhos financeiros; atualmente, as relações humanas se encontram em evidência.

As organizações, hoje, devem ser compreendidas como sistemas complexos, onde se buscam gestores com uma gestão profissional, mas onde a liderança seja exercida de forma natural e espontânea e com uma atenção especial às necessidades tanto do grupo organizacional quanto dos indivíduos presentes. Aliás, afirma Passos (2004), “se as organizações colocarem em primeiro plano os ganhos econômicos, deixando de lado as questões sociais e morais, acabarão por se destruir.” Muitos aspectos da atividade humana, como trabalho, educação, recreação e lazer, são largamente influenciados pelas organizações modernas. As organizações tendem a descobrir novas perspectivas de evolução para adaptarem-se às novas necessidades do mercado e, também, às do colaborador. O funcionário, hoje, deve deixar de ser visto como mais uma ferramenta ou recurso, para ser visto como parte da empresa, alguém que será também responsável pelo sucesso do negócio.

Citam-se os exemplos das empresas de tecnologia, que mudaram o padrão unilateral e o top-down de planejamento, execução e controle. Um dos principais casos de sucesso é o da Google, uma empresa multinacional de serviços online e software dos Estados Unidos que criou o buscador mais popular do planeta. Considerada, diversas vezes, a Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil e em outros países, não só pelo grande número de benefícios oferecidos aos colaboradores, mas também pela forma como enxerga cada colaborador. Segundo a revista *Administradores*, a Google busca uma cultura de comunidade, de instituição social. Alguns dos pontos centrais dessa cultura são a autonomia individual, a circulação livre da informação e a liberdade de comunicação e debate, independentemente de hierarquia. “Procuramos pessoas que queiram se desenvolver e com senso de responsabilidade muito forte”, diz Mônica Santos, diretora de Recursos Humanos do Google para a América Latina.

A empresa pode, sim, deixar que o funcionário defina seus horários – contanto que ele seja rigoroso no cumprimento das tarefas. A empresa pode, sim, compartilhar informação com ele – contanto que ele zele seriamente pelo sigilo, tanto quanto qualquer alto executivo. Com isso, vemos a importância de um olhar mais crítico ao desenvolvimento da Gestão Social nas organizações. É fundamental a construção de modos de interação calçados na participação e sustentados por valores e princípios acordados pelas partes envolvidas.

Tendo como base as características apontadas pela doutrina que qualificam a gestão social como oposição à gestão tradicional, questiona-se, neste trabalho: Os paradigmas da Gestão Social interferem de que maneira na configuração de condições para o colaborador ter qualidade de vida no trabalho? Empresas preocupadas com as questões de qualidade de vida no trabalho e de responsabilidade social, aferidas pela obtenção do selo de melhor lugar para se trabalhar, utilizam os métodos e paradigmas da gestão social para obter esse êxito? Busca-se verificar se hoje os critérios usados para qualificar o ambiente de trabalho se coadunam com os paradigmas de gestão social. Investigando, também, de modo crítico, se as dimensões adotadas pelo certificado *Great Place to Work* e pelos Indicadores Ethos são permeados por uma noção de gestão social.

Fica necessário então citar o estudo de Paul Singer que trabalha com a hipótese de que a Economia Solidária e seus princípios está trazendo novos valores também para a Economia Capitalista. O Capitalismo hoje atravessa a era da flexibilidade que possibilita também o desenvolvimento solidário. O autor trabalha com os casos da flexibilidade de pequenas e médias empresas, que nem sempre são capitalistas e, mesmo quando o são, oferecem aos colaboradores oportunidades de participar de sua condução. Singer menciona que o desenvolvimento econômico ao longo dos dois últimos séculos não eliminou os modos de produção não-capitalistas - como a pequena produção de mercadorias, a economia social e solidária e a economia estatal - e nas últimas décadas reforçou a presença e o papel destes outros modos de produção na essência da formação socioeconômica dominada pelo capitalismo. O desenvolvimento vem tornando a economia mais mista, ou seja, uma combinação cada vez mais complexa de modos de produção. (SINGER, 2004) É possível então que, mesmo em organizações privadas, onde a necessidade pelo lucro existe, a Gestão Social possa ser evidenciada ou, pelo menos, influenciar a gestão tradicional?

1.2 JUSTIFICATIVA

Vivencia-se a era pós-industrial, ou seja, a era do conhecimento, em que a sociedade tem um olhar crítico sobre as atitudes das organizações. A ideia de visar apenas o lucro, sem se preocupar com a forma que serão utilizados os recursos e como será a relação com os indivíduos presentes, não é mais aceita. As organizações, hoje, devem preocupar-se com a gestão tanto ambiental como social. Este trabalho procura identificar se os critérios de Instituições que certificam as Melhores Empresas para Trabalhar são permeados pelos valores e paradigmas da Gestão Social, focando se é possível perceber se a existência da preocupação com a responsabilidade social e a qualidade de vida no trabalho em organizações privadas reiteram traços da Gestão Social. Com os resultados dessa análise poderá se avaliar se as organizações privadas certificadas como Melhor Empresa para Trabalhar utilizam-se ou não da Gestão Social como forma de ação para conseguirem a valorização e dignificação de seus colaboradores.

Além disso, servirá como fonte de informação para as empresas que desejam entender as transformações necessárias no ambiente organizacional atual e de que forma aplicar a Gestão Social no âmbito privado, visando uma gestão mais ética, profissional e humana, tão necessária na atualidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Esse trabalho tem como objetivo geral analisar a Gestão Social no âmbito privado, identificando se as dimensões de análise de Institutos como GPTW e Ethos são compatíveis com os critérios permeados por este tipo de gestão.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar os paradigmas de gestão social e, especificamente, seus desdobramentos nas relações humanas, analisando-a em oposição à gestão tradicional e, então, verificar como esta funciona no âmbito privado.
- Evidenciar se as discussões sobre responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho se aproximam desses paradigmas de gestão social, analisando a relação entre gestores e colaboradores em empresas privadas.
- Analisar os critérios adotados pelo certificado *Great Place to Work*, e pelos Indicadores Ethos, verificando se estes são permeados por uma noção de gestão social.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO SOCIAL

A Gestão Social vem, ao longo dos últimos anos, se firmando como um assunto muito importante no campo da administração, porém continua sendo alvo de ceticismo em relação à sua aceitação no ambiente corporativo privado e com muitos desafios no campo da gestão. Cada vez mais aumenta o número de defensores de que a saúde das empresas não pode ser mais medida apenas por indicadores econômico-financeiros, mas também por indicadores sociais (DÉLANO, 1980).

Gondin, Fischer e Melo (2006) afirmam que a gestão social está sustentada em uma responsabilidade com o bem estar do coletivo, o que representa um progresso em relação à gestão tradicional e tecnocrática, pois sua racionalidade está fundamentada, não apenas em interesses econômicos, mas em interesses sociais e do bem comum.

É possível entender melhor o conceito de gestão social por meio de uma comparação e distinção dos conceitos de gestão pública e da gestão privada (estratégica). Segundo TENÓRIO (2004) e BOULOUSSA & SCHOMMER (2008), no modo de gestão privada, a finalidade econômico-mercantil da ação organizacional condiciona sua racionalidade intrínseca, baseada num “cálculo utilitário de consequências”. Já a gestão pública diz respeito ao modo de gestão praticado pelas instituições públicas de Estado. O que diferencia estes dois tipos de gestão é a natureza dos objetivos: satisfação pessoal em contraposição ao bem-comum. A gestão social seria uma via alternativa que se distingue da gestão privada bem como da gestão pública. Os objetivos são, sobretudo, não econômicos, já que esta aparece como um meio para a realização dos fins sociais (políticos, culturais, ecológicos).

Embora haja distinções entre as três gestões, há proximidades entre elas que podem ser identificadas quando, por exemplo, a gestão social for observada em duas perspectivas: como fim e como processo. A gestão social enquanto fim busca atender às demandas e necessidades da sociedade, ficando próxima da gestão pública. A gestão social enquanto processo é vista como modalidade de gestão organizacional e busca redefinir os instrumentais típicos da gestão privada, os

associando a outras lógicas, mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas (FRANÇA FILHO, 2008).

Boullosa e Schommer (2008) também abordam a Gestão Social como um processo. Esta é entendida como um modelo de gestão voltado ao social, para a solução dos problemas sociais locais, levando em consideração as tensões e conflitos locais. Além de promover a integração dos recursos disponíveis em prol da coletividade.

Tenório (2006) alinha a gestão social ao conceito de cidadania deliberativa, entendida como a legitimação das decisões originadas em espaços onde diferentes atores se articulam em discussões orientadas pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum, mantendo o propósito de planejar, executar e avaliar políticas públicas ou decisões de produção. Assim, a gestão social pode ser compreendida como o processo gerencial decisório deliberativo-participativo que procura atender às necessidades de uma sociedade, região, território ou sistema social específico, vinculado à produção de bens ou à prestação de serviços. Esse processo gerencial compreende não apenas as organizações do terceiro setor, mas também organizações públicas e privadas (TENÓRIO, 2005). Ainda, na perspectiva de Tenório (2008a; 2008b; 2010), um interessante instrumento de análise para a gestão em questão é a ação comunicativa, o que significa pensar em diálogo, em entendimento: a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, portanto é um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído, deve-se sobressair o diálogo – o coletivo (TENÓRIO, 2007, p. 11). A gestão social implica proporcionar benefícios que atinjam tanto o indivíduo quanto o coletivo que, mediante a ação comunicativa, ou seja, o diálogo, alcance o entendimento entre os atores.

A gestão social pode então ser apresentada como uma tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade e transparência no processo cujo objetivo é a autonomia (CANÇADO, TENÓRIO e PEREIRA, 2011).

No âmbito privado, esta gestão está muito ligada à operacionalização da Responsabilidade Social Empresarial. Neste assunto, é necessário destacar que Prates (2004) descreve a responsabilidade social como um *valor organizacional em evolução* que tem sido cada vez mais associado ao relacionamento responsável da empresa com todos os clientes internos e externos. Essa responsabilidade, nos

anos 70, teve enfoque como um recurso para expansão do capital, fazendo com que a gestão social em si não existisse.

Há alguns anos atrás, já eram levantados alguns aspectos polêmicos relacionados à gestão social dentro do mundo corporativo. Analisando essa gestão na América Latina, Gonçalves (1980) resumiu da seguinte maneira alguns desses aspectos:

Muitas dificuldades terão que ser certamente superadas. A primeira delas, talvez a maior, será a mentalidade tradicional, ainda dominante em certos ambientes da América Latina, para a qual “a empresa não é casa de caridade”: trata-se de mentalidade que chega a definir que “é necessário que o empregado deixe do lado de fora da empresa seus problemas pessoais”. Como se isso fosse possível para cada um de nós. (GONÇALVES, 1980, p.80)

Outro aspecto polêmico trazido por Gonçalves (1980) diz respeito à acusação do uso do “balanço social”¹, enquanto instrumento de gestão social, para a autopromoção das organizações. Dizia ele:

Não é por outra razão que se chegou a modelos ou processos que permitem que os sindicatos alemães, por exemplo, afirmem que “se trata de uma nova forma de promoção empresarial, uma vez que está nas mãos das empresas mencionar no Balanço Social determinadas atividades e omitir outras, como por exemplo os efeitos negativos sobre o pessoal. (GONÇALVES, 1980, p.61)

Hoje, verifica-se que reconhecer a gestão social é indispensável para o bom andamento das atividades produtivas, e mais importante ainda é fazer com que esta gestão seja possível dentro das empresas. Observa-se a uma segunda mudança importante, que é constatada, por exemplo, nos Relatórios sobre o Desenvolvimento Humano das Nações Unidas²: pensando bem, uma vida com saúde, educação, cultura, lazer, informação, é exatamente o que se quer da vida. Em outros termos, o

¹ Balanço Social é um conjunto de informações demonstrando atividades de uma entidade privada com a sociedade que a ela está diretamente relacionada, com objetivo de divulgar sua gestão econômico-social, e sobre o seu relacionamento com a comunidade, apresentando o resultado de sua responsabilidade social.

² PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano 2015. O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano. Disponível em http://www.pnud.org.br/hdr/arquivos/RDHglobais/hdr2015_ptBR.pdf.

enfoque correto não é que se deve melhorar a educação porque as empresas irão funcionar melhor: a educação, o lazer, a saúde, constituem os objetivos básicos da sociedade, e não um mero instrumento de desenvolvimento empresarial. O primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) foi elaborado no final do anos 1980 e até hoje tem como objetivo colocar as pessoas no centro da discussão sobre o desenvolvimento. A frase lapidar do primeiro relatório foi: “As pessoas são a verdadeira riqueza das nações”.

Essa mudança de enfoque ajudou a corporação a tomar um choque de realismo. Enquanto as atividades produtivas eram o principal ponto de avaliação na visão do Banco Mundial, o Brasil se vangloriava de ser a oitava ou nona economia mundial. Quando se observa o Brasil pelos indicadores da qualidade de vida, nos critérios definidos nos Indicadores de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas³, o nosso lugar no ranking mundial cai para 75º.

De certa forma, duas ideias principais aparecem: primeiro, a responsabilidade social tornou-se primordial para o desenvolvimento, independente do país. Segundo, os resultados com o social constituem o principal critério de avaliação da política de desenvolvimento em geral. Em termos de Brasil, constata-se que deste ponto de vista atingiu-se um desequilíbrio dramático entre as dimensões produtivas e a dimensão social. É necessário colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivo, como finalidade mais ampla da sociedade, para assim nos desenvolvermos e evoluirmos como sociedade brasileira.

Os paradigmas da gestão social ainda estão sendo definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração. Um caminho renovado vem sendo construído através de parcerias envolvendo o setor estatal, organizações não-governamentais e empresas privadas. Surgem com força conceitos como responsabilidade social e ambiental do setor privado. O chamado terceiro-setor aparece como uma alternativa de organização que pode, ao se articular com o Estado e assegurar a participação cidadã, trazer

³ PNUD. Ranking IDH Global 2014. Disponível em <http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDH-Global-2014.aspx>.

respostas inovadoras. Passa-se assim do simples marketing social⁴ para uma atitude construtiva onde o setor privado pode ajudar a construir o interesse público.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de Responsabilidade Social veio sendo aprimorado através dos anos, como consequência da transformação da essência das organizações. À medida que a empresa foi obrigada a rever sobre os seus valores, com o objetivo de construir mais que uma realidade econômica, foi então incorporando à sua filosofia um contexto social, dentro do qual se estabeleceram responsabilidades.

A responsabilidade social corporativa tem como referência inicial à obra de Howard R. Bowen, em 1953, intitulada “Social Responsibilities of the Businessman” (CARROL, 1999). Desde então, a responsabilidade social corporativa tem sido um tema cada vez mais debatido pela comunidade acadêmica e empresarial (ASHLEY et al., 2003).

A sustentabilidade corporativa representa o compromisso das organizações com o desenvolvimento sustentável, para o qual a satisfação das necessidades das gerações do presente não deve comprometer a satisfação das demandas das gerações futuras. Surge então a noção de sustentabilidade, que está embasada em três dimensões: social, ambiental e econômica (triple bottom line). Para que as organizações sejam sustentáveis a longo prazo, é necessário o equilíbrio entre as variáveis que compõem as três dimensões da sustentabilidade (GRI, 2015).

Considera-se então como a responsabilidade de uma organização os impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

No Brasil, a responsabilidade social ganhou prestígio no início dos anos de 1990, quando o sociólogo Herbert de Souza lançou uma campanha pela divulgação

⁴ Marketing Social consiste em um conjunto de atividades, técnicas e estratégias utilizadas para estimular e promover mudanças sociais, com alterações de crenças, atitudes e comportamentos. São empregados conceitos e ferramentas originárias do marketing convencional com o objetivo de promover mudanças sociais.

do Balanço Social. Segundo o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, Herbert de Souza acreditava na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, com respeito aos direitos fundamentais e ao exercício da cidadania, defendendo a participação dos empresários no desenvolvimento social. O Balanço social, também denominado Relatório de Sustentabilidade ou Relatório da Responsabilidade Social, é um produto da Contabilidade Social publicado anualmente pela empresa que procura demonstrar aos interessados um conjunto de informações relacionadas aos projetos ambientais e ações sociais.

A norma Brasileira de Contabilidade NBC-T nº15, resolução CFC nº935/02 apud Santos (2004, p. 15) define o balanço social como:

Demonstração contábil que tem por objetivo a evidenciação de informações de natureza social com vistas a prestar contas à sociedade pelo uso dos recursos naturais e humanos, demonstrando o grau de responsabilidade social da entidade.

O Balanço Social se configura como uma ferramenta capaz de mostrar com clareza informações socioeconômicas e financeiras a cerca da atuação de cada empresa no meio social, ou seja, é uma forma de transparecer, reunir e tornar pública sua responsabilidade social através de informações estruturadas.

Ashley et al. (2003) consideram que a responsabilidade social se configura como uma nova estratégia de negócios, capaz de aumentar a geração de lucros e impulsionar o desenvolvimento organizacional, definindo responsabilidade social como: Compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação para com ela (ASHLEY et al., 2003, p.06).

O crescente aumento da complexidade dos negócios, o avanço de novas tecnologias, o incremento da produtividade levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas e, desta forma, elas tendem a investir mais em processos de gestão de forma a obter diferenciais competitivos. Ashley (2003) afirma que, por outro lado, as crescentes disparidades e desigualdades sociais obrigam a que se repense o desenvolvimento econômico social e ambiental. Assim, para responder a este desafio é necessário buscar novas respostas visando um

desenvolvimento econômico sustentável que englobe os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Para as empresas, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia a mais para manter ou aumentar sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento. Isto é explicado ao se constatar maior conscientização do consumidor o qual procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente e a comunidade. Além disso, o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas e, portanto deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que passem por soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis. (LEWIS, 2003, p.356)

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que é uma organização não governamental, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, reconhecendo a Responsabilidade Social Empresarial como forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento e estratégia de suas atividades, buscando atender as demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. Nesta abordagem, as empresas não deixariam de incluir o lucro como objetivo, porém, ao invés de priorizar a maximização de lucros de curto prazo as organizações deveriam buscar lucros de longo prazo, obedecer às leis e regulamentações, considerar o impacto não mercadológico de suas decisões e procurar maneiras de melhorar a sociedade por uma atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial (www.ethos.org.br).

Deve-se, ainda, salientar que a responsabilidade social empresarial compreende duas dimensões: a interna e a externa. A responsabilidade social empresarial externa apresenta como finalidade a comunidade e a atuação da organização dentro da comunidade. Neste cenário é visualizada mediante práticas sociais direcionadas principalmente para os setores da assistência social, saúde, educação e ecologia, ostentando como meta uma otimização do seu retorno social, publicitário, de imagem e para os seus investidores. A responsabilidade social empresarial interna, 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). 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 colaboradores necessitam ser respeitados e devidamente recompensados pelas suas contribuições à organização. Recompensa que vai além do 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 colaboradores com responsabilidade, dignidade e liberdade de iniciativa deve integrar a cultura da corporação. Desta maneira, 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.

No ensaio *Responsabilidade Social Interna: entre a diferença e o discurso no cenário organizacional*, de Nancy Ortiz e Mariana Bandeira, fica clara a importância de questionar-se até que ponto a RSE melhora de fato as relações dentro das organizações ou apenas reforça a diferença entre gestores e colaboradores em função do papel que cada um exerce na dinâmica organizacional. As autoras expõem a preocupação de que a Responsabilidade Social Interna seja apenas uma máscara do capitalismo moderno, uma ferramenta que esconda as verdadeiras intenções das organizações quanto aos colaboradores, principalmente na América Latina. Por isso, neste estudo, as autoras tentam verificar se a RSE pode ser considerada como um modelo de gestão que pretende homogeneizar as relações e tratamentos dentro das empresas. O problema verificado por elas é que muitas organizações utilizam este modelo realmente apenas para esconder práticas desumanizantes na convivência social e que alimentam a intolerância e a diferença. A solução seria não utilizar-se da homogeneização e, sim, alimentar a construção da subjetividade do indivíduo, da sua capacidade de identificar-se e legitimar-se como um ator real da dinâmica da organização. Neste ensaio percebemos a importância da valorização do indivíduo, onde a diferença deve ser vista como algo saudável nas relações das comunidades (ORTIZ e BANDEIRA, 2014).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho surge para representar a busca de satisfação do colaborador e pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Segundo SANT'ANNA (1998), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi introduzido por Louis Davis, de UCLA, Los Angeles, em contribuição à escola sociotécnica, no início da década de 1970. Embora não haja um consenso conceitual, a doutrina aponta a QVT como uma reação ao taylorismo e instrumento de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental. Os trabalhos em torno da QVT foram impulsionados – assim como os novos modelos de administração – por exigências da sociedade, com o aumento das preocupações referentes aos direitos civis e à responsabilidade social das empresas.

Quando a sociedade começa a enxergar o trabalhador como o mais importante elemento do sistema da organização, surgem alguns problemas, visto que não se trata de uma simples ferramenta e sim de uma personalidade complexa que interage numa situação grupal que sempre é difícil de compreender. Segundo Davis e Newstrom (2001), “no que diz respeito às pessoas, existem quatro conceitos básicos: diferenças individuais, a pessoa como um todo, o comportamento motivado e o valor da pessoa (dignidade humana)”, conforme segue abaixo:

- **Diferenças Individuais:** É possível para a administração conseguir uma motivação maior entre seus empregados tratando-os de forma diferente. O enfoque dos administradores a respeito dos colaboradores deve ser individual, não estatístico. A concepção de que cada pessoa é diferente de todas as outras é conhecida como Lei das Diferenças Individuais.
- **A pessoa como um todo:** Embora algumas organizações queiram desejar que elas pudessem empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, elas realmente estão empregando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas. A vida pessoal não pode ser totalmente separada da vida de trabalho e as

condições emocionais não estão separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres humanos totais.

- **Comportamento Motivado:** A motivação é essencial ao ambiente organizacional. Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, pois não podem ser colocadas em uso a menos que sejam guiadas por pessoas que estejam motivadas.
- **Valor da Pessoa (Dignidade Humana):** Este conceito é de diferente natureza dos outros três porque é mais uma filosofia ética do que uma conclusão científica. Ele sustenta que as pessoas devem ser tratadas de forma diferente dos outros fatores de produção porque elas pertencem à ordem superior do universo. O conceito de dignidade humana rejeita a antiga ideia de usar os colaboradores como instrumentos econômicos.

Com base nos quatro conceitos básicos citados acima é possível compreender a natureza das pessoas, ou seja, o comportamento humano no local de trabalho têm, sim, diferenças individuais e o que motiva o indivíduo não é apenas aquilo que ele pensa que gostaria de ter, mas sim algo que de fato quer, visto que necessita de motivação para manter suas forças ligadas e em movimento.

Entende-se então a importância da QVT para o desenvolvimento das organizações, pois este instrumento é composto por um conjunto que envolve o indivíduo, o trabalho e a organização. Envolve desde o ambiente físico e os aspectos psicológicos, pois de um lado temos o trabalhador que busca o bem estar e a satisfação e do outro a organização que tem como objetivo elevar a produtividade com qualidade.

Embora a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida global sejam distintas, elas são mutuamente influenciadoras e as insatisfações no trabalho podem causar desajuste na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto insatisfações fora do trabalho podem causar desajustes sobre o trabalho (SAMPAIO, 2004).

Atualmente, os profissionais buscam mais do que um bom salário e benefícios em uma organização, pois querem também um ambiente de trabalho que tenha como princípios básicos o tratamento humanizado e adequado. As organizações devem então deixar de se preocupar apenas com novas tecnologias e

novos produtos, mas também com seus clientes internos, ou seja, os colaboradores, pois são eles que contribuirão com o desenvolvimento da organização.

A palavra que define QVT é “respeito” e não “produtividade”, ou melhor, “humanismo”, e não “eficiência”. Humanismo segundo Amatuzzi (1999, p. 90), “pode ser aplicado a qualquer filosofia que coloque o homem no centro de suas preocupações, em relação a um desprezo pelo que é essencialmente humano, como o trabalho, por exemplo”. Para Gonçalves (1998, p.51), “o trabalho submetido à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá ao pleno desenvolvimento do homem. E este será apenas possível quando, ao lado de diretrizes técnicas [...], o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética.” Para Rodrigues (1991, p.83), “a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Limongi-França (1995) e Albuquerque e Limongi-França (1997) apud Vasconcelos (2001), consideram que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida internamente e fora da organização, com isso acabam gerando novos valores e demandas da Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Marras (2009), a maioria dos colaboradores buscam dentro das empresas nas quais trabalham a compensação do estresse que passam para alcançar os resultados que lhe são cobrados.

É a partir dessa nova visão das organizações em relação a seus colaboradores que a QVT vem ganhando espaço e se desenvolvendo. É fundamental permitir uma participação maior dos funcionários em relação ao desenvolvimento da organização, integrando os indivíduos por meio da informação e aprendizagem, destacando o trabalho em equipe e fazendo com que o funcionário tenha a visão de colaborador-organização.

Segundo Marras (2009), um gestor deve ter consciência que os interesses dos empregadores e empregados são diferentes, sendo isso um fato normal. Por parte do empregado o interesse é receber o máximo possível pelo seu trabalho, por meio de salário, benefícios e programas sociais. Já o interesse das empresas é produzir o máximo possível, com qualidade e lucro.

A QVT pode contribuir com o desenvolvimento interno e externo da organização, pois a organização possuirá um clima organizacional adequado em

que ocorre a compreensão da importância do cliente interno para o seu desenvolvimento, avaliando os fatores que o motiva. Atualmente a QVT tem sido apontada como um dos fatores de motivação humana no ambiente de trabalho. A ausência deste instrumento dentro da organização pode gerar doenças físicas, mentais e emocionais dos trabalhadores e logo problemas como absenteísmo, rotatividade e acidente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), as necessidades humanas variam conforme as pessoas e a cultura organizacional, sendo assim, a qualidade de vida no trabalho não pode ser fundamentada somente pelas características individuais (necessidades, valores e expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistema de recompensas, políticas internas), mas pela atuação sistêmica dessas características. A interação das características organizacionais como um todo levará a uma QVT que satisfará ambos os lados, empregado e empregador.

Muitos autores fixam seus estudos somente no salário, na compensação, na premiação e na diminuição da jornada de trabalho visando verificar os limites da fadiga. No entanto, a QVT não está ligada meramente na gratificação financeira e na flexibilidade da jornada de trabalho. Walton (1980) conseguiu mostrar que a QVT passa também por toda uma expectativa e subjetividade voltada para as possibilidades de crescimento, para o uso e desenvolvimento das capacidades, para a integração social, para o uso do tempo para outras atividades além do trabalho, para a participação nas tomadas de decisões, ou seja, para toda uma autoestima do trabalhador. Os indicadores apresentados por Walton (1980) à respeito da QVT são:

- Compensação justa e adequada;
- Ambiente seguro com boas condições de trabalho;
- Direitos trabalhistas garantidos e iguais para todos;
- Uso e desenvolvimento de capacidades;
- Oportunidade de crescimento e segurança;
- Integração social na organização;
- Trabalho e espaço total de vida;
- Relevância social da vida no trabalho;
- Participação dos empregados nas decisões que lhes afetam diretamente.

Sabendo de todos esses benefícios da QVT, a dúvida que surge é: a QVT é apenas mais uma ferramenta da administração que visa melhorar o desempenho do colaborador dentro da empresa ou realmente tem como objetivo dar sentido ao trabalho e criar um ambiente de comunidade dentro das organizações?

Será testado, então, neste trabalho até que ponto esse conceito de qualidade de vida tem a ver com a dignificação humana no trabalho ou se é mais um instrumento de rendimento das organizações.

2.4 INSTITUTOS E CERTIFICAÇÕES

2.4.1 GREAT PLACE TO WORK - GPTW

Idealizado no início dos anos 80, nos Estados Unidos, através da iniciativa do jornalista Robert Levering, o Instituto Great Place to Work atua em mais de 50 países e no ano de 2015 realizou pesquisas de satisfação dos funcionários em cerca de 7 mil empresas espalhadas pelo mundo, totalizando assim o número de 12 milhões de empregados consultados. Segundo o site do Instituto, a primeira lista lançada em todo o mundo foi realizada aqui no Brasil, no ano de 1997 – atualmente essa lista é divulgada em parceria com a revista *Época* – e posteriormente, no ano de 1998, a lista foi publicada nos Estados Unidos através da revista *Fortune*. Atualmente a lista é divulgada em mais de 50 países.

O principal objetivo da Instituição, segundo o site⁵, é divulgar os bons exemplos e estimular outras empresas a melhorar seu ambiente de trabalho. O Great Place to Work, presente no Brasil há 19 anos, também oferece serviços de consultoria e treinamento.

No Rio Grande do Sul, o Instituto GPTW possui parceria com a Revista *AMANHÃ* com o intuito de revelar as singularidades das empresas através da pesquisa *Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul*. A iniciativa já está na sua 5ª edição em solo gaúcho, com a participação de 89 empresas e totalizando mais de 64 mil pessoas consultadas. O ranking é dividido em duas categorias: “Grandes Empresas”, a qual agrega companhias com mais de mil funcionários, e “Médias Empresas”, categoria de empresas que empregam entre 50 e 999 colaboradores. No ano de 2015, a primeira colocada entre as nacionais ou multinacionais na categoria com mais de mil funcionários foi a *Dell Computadores*. Já entre as médias, a liderança ficou por conta do *SAP Labs*.

De acordo com o presidente do Grupo *AMANHÃ*, Jorge Polydoro, o levantamento eficaz de dados permite perceber um panorama do que há de mais inovador nas práticas de gestão de pessoas. “Essa iniciativa vai de encontro ao conceito do atual cenário corporativo: o engajamento. A cerimônia é um momento de grande celebração e orgulho para as equipes das empresas”, destaca.

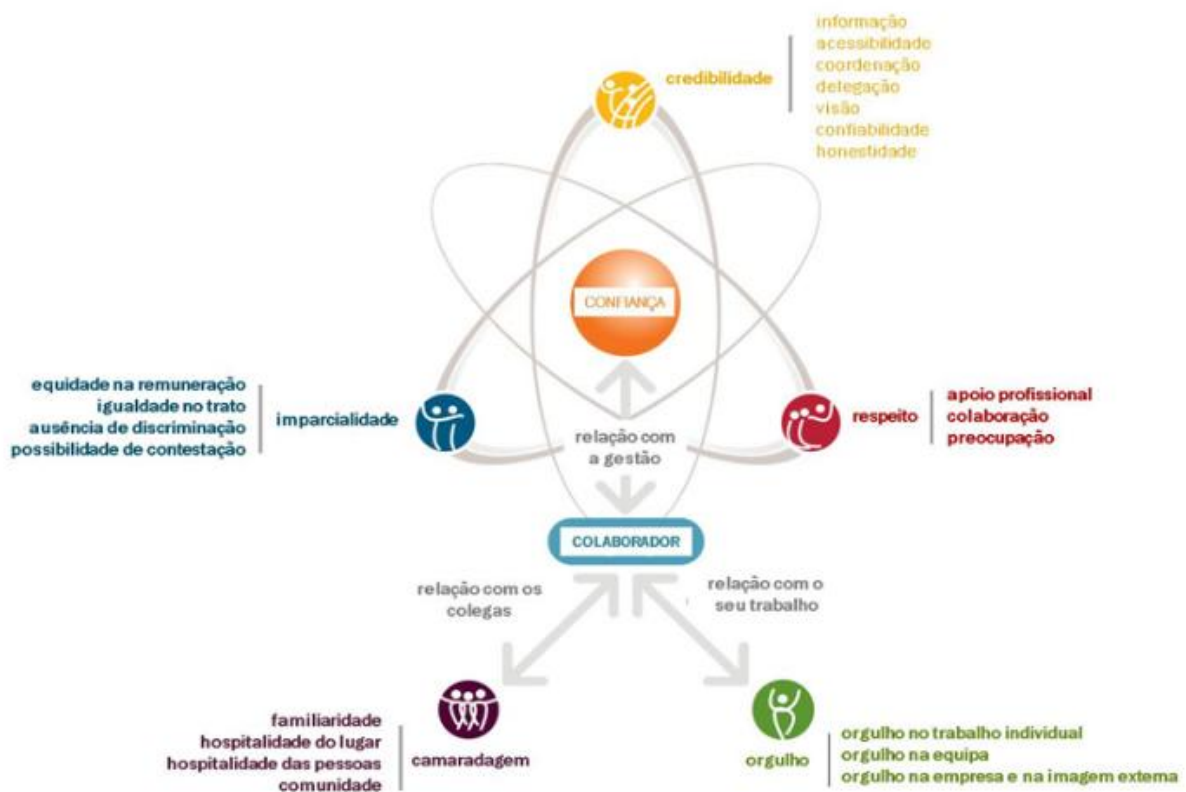
⁵ Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso de maio a novembro de 2016.

2.4.1.1 O que é um excelente ambiente de trabalho?

Para o Instituto GPTW, os excelentes ambientes de trabalho são construídos a partir das relações quotidianas que os colaboradores vivenciam – e não por uma lista de programas e benefícios.

Segundo o site, após anos de estudos neste campo, o Instituto verificou que os colaboradores acreditam que trabalham numa excelente empresa quando consistentemente:

- confiam nas pessoas para quem trabalham;
- têm orgulho naquilo que fazem;
- gostam das pessoas com que trabalham.



Modelo GPTW – Extraído da Metodologia GPTW (Pesquisa com Funcionários – Trust Index)

Segundo o GPTW, a confiança é o princípio que define os excelentes lugares para trabalhar – criada através da credibilidade, na gestão da organização, do respeito com que os colaboradores se sentem tratados e da maneira como estes

esperam ser tratados de forma justa. O nível de orgulho e de camaradagem que os colaboradores sentem entre si são os componentes adicionais essenciais.

Este modelo fundamental, confirmado pelo *Great Place to Work* em mais de 25 anos de análise das opiniões pessoais dos colaboradores, é universal e consistente ano após ano, de país em país, e aplica-se a empresas em todos os setores, organizações sem fins lucrativos, educacionais e governamentais, com características demográficas amplamente diversificadas.

2.4.1.2 Certificado GPTW

O estudo, segundo o Manual de Metodologia GPTW, observa as empresas que proporcionam os ambientes de trabalho mais atrativos tendo como base o nível de confiança de seus funcionários em cinco dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Os critérios de avaliação no Brasil são os mesmos que o GPTW utiliza em outros 52 países e se orientam pelos questionários respondidos pelos próprios colaboradores de cada empresa. O resultado proporciona um entendimento de como funciona a rotina dentro das organizações, assim como o modelo de gerenciamento em recursos humanos aplicado em cada uma delas.

Segundo o site da Instituição, a pesquisa é realizada através de um processo composto por dois questionários: um para os funcionários e outro para os gestores da empresa ou do departamento de recursos humanos. Os funcionários também devem responder duas questões dissertativas sobre como a empresa trata o capital humano. Todas as perguntas tratam nove dimensões culturais que o instituto GPTW considera imprescindíveis em um adequado local de trabalho: Inspirar, Falar, Escutar, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Contratar e Receber, Celebrar e Compartilhar.

Os questionários têm pesos diferentes na avaliação final da empresa. A etapa onde as questões são respondidas pelos gestores, por exemplo, é conhecida como - *Culture Audit* - e configura 33% da nota final. Já o peso da etapa - *Trust Index* - que leva em consideração as respostas dos funcionários, corresponde a 56% da avaliação. Por fim, as duas questões dissertativas complementam os 11% da nota. As médias ponderadas desses índices definem as posições das empresas na lista da pesquisa *Melhores Empresas para Trabalhar*. A empresa participa

voluntariamente e a iniciativa depende da própria já que os questionários devem ser respondidos por um grupo de pessoas que pode ser anônimo ou não.

O método de aplicação modaliza conforme a empresa: pode ser feito através da Internet ou por escrito e se ainda for preciso, é permitido aplicar ambos os formatos. Todas as organizações e empresas participantes têm a garantia de que, nem a revista *AMANHÃ* quanto menos *GPTW* divulgarão quaisquer dados obtidos das mesmas, a não ser que figurem no ranking das 40 melhores.

2.4.1.3 Pesquisa de Clima Organizacional - Trust Index

A Pesquisa de Clima Organizacional Trust Index do Instituto GPTW é o ponto de partida para concorrer ao ranking das Melhores Empresas para Trabalhar. É uma ferramenta que avalia e classifica a percepção dos funcionários em relação ao ambiente em que trabalham.

Com o Trust Index, é possível avaliar a qualidade do ambiente de trabalho e da cultura organizacional, que se manifestam em três principais questionamentos que o colaborador fará a si mesmo ao avaliar se está feliz em seu trabalho atual:

- Eu confio no meu chefe?
- Esse trabalho tem algum significado para mim?
- Eu gosto do ambiente e das pessoas?

A pesquisa é composta por 60 questões (58 fechadas e 2 abertas), que devem ser respondidas pelos colaboradores da empresa sob dois pontos de vista: da área em que trabalham e da empresa como um todo.

O Instituto GPTW garante anonimato do respondente e nenhum resultado individual dos respondentes da pesquisa pode ser revelado, seja para uso interno ou das empresas participantes.

2.4.1.4 Análise da cultura organizacional - Culture Audit

Segundo o Manual da Metodologia do Instituto, 33% da avaliação das pesquisas GPTW são feitas por meio do Culture Audit. É uma análise em que o

próprio RH (ou a liderança) da empresa descreve todas as práticas culturais realizadas durante o ano.

Por meio do Culture Audit, a empresa poderá identificar as lacunas entre a cultura organizacional que pretende criar e aquela que os seus funcionários vivenciam.

Neste relatório, a organização será avaliada individualmente, de acordo com as questões apresentadas abaixo:

- Variedade: diversidade e quantidade de práticas da empresa;
- Originalidade: criatividade e distinção dos programas e práticas;
- Abrangência: grau de inclusão dos funcionários nas práticas;
- Calor Humano: grau que os programas têm de empatia, compreensão e compaixão;
- Integração: grau de interação dos programas entre si e com a filosofia da empresa.

2.4.2 INSTITUTO ETHOS

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip⁶ (Organização da Sociedade Civil de Interesse), criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada. O Instituto Ethos é considerado um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão, além de aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Segundo o site do Instituto Ethos⁷, a missão da organização é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. O Instituto Ethos propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as instituições a:

- compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;

⁶ Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – entidade do Terceiro Setor (entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público com interesse social, que podem ser financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos).

⁷ Disponível em <http://www3.ethos.org.br>. Acesso de setembro a novembro de 2016.

- implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
- assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;
- demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
- identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
- prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

Para o Instituto, as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico e, por isso, influenciam nas transformações do planeta. As ações cooperativas – tanto em âmbito local quanto regional, nacional ou internacional – são cada vez mais necessárias para a manutenção do bem-estar da humanidade. A consciência global é fundamental no processo de preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, na promoção dos direitos humanos e na construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. O Instituto Ethos acredita que, se as empresas adotarem um comportamento socialmente responsável, serão os agentes de mudança junto com os Estados e a sociedade civil, para construir um mundo melhor.

Ao adicionar às suas competências o comportamento ético e socialmente responsável, a iniciativa privada conquista o respeito das pessoas e das comunidades que são impactadas por suas atividades, e o resultado é o reconhecimento da sociedade às suas atitudes.

2.4.2.1 Compromisso da empresa associada

Segundo o site, uma vez que o Instituto Ethos é uma entidade criada e mantida por um grupo de empresas interessadas em promover o desenvolvimento sustentável, sua missão somente se realiza numa ótica de conjunto e de corresponsabilidades. Assim, espera-se que a empresa associada:

- divulgue por seus meios de comunicação corporativa o conceito de responsabilidade social empresarial, conforme formulado pelo Instituto Ethos, para os públicos com os quais interage (acionistas, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidades e governos);
- comprometa-se com o tema e busque progressivamente a excelência em políticas e práticas de responsabilidade social;
- participe de atividades e eventos promovidos pelo Instituto Ethos;
- comprometa-se com a contribuição associativa ao Instituto Ethos, conforme frequência e valor de pagamento escolhidos na ficha de associação (o não-pagamento dessa contribuição implicará na dissociação da empresa);
- não utilize o logotipo do Instituto Ethos em nenhum meio, eletrônico ou impresso;
- disponibilize os dados para contato de seus representantes no Instituto Ethos (titulares e suplentes) para o Diretório de Empresas Associadas, oferecido exclusivamente para acesso das demais empresas associadas;
- mantenha seu cadastro atualizado por meio da área exclusiva para associados do site do Instituto Ethos.

2.4.2.2 Uniethos

No início da década de 2000, muitas empresas começaram a buscar capacitações customizadas em temas ligados à responsabilidade social empresarial (RSE). O Instituto Ethos, em razão de uma diretriz estratégica, não poderia mobilizar recursos para atender organizações privadas e, se o fizesse, não poderia cobrar pelo serviço.

Segundo o Instituto, a resposta encontrada foi a criação, em 2004, de uma entidade independente do Ethos, mas complementar em seus objetivos. Surgia assim, o Uniethos, uma associação independente, sem fins lucrativos, dedicada integralmente à educação por meio do desenvolvimento de estudos, pesquisas e capacitação em RSE. Desde o ano de sua fundação, o Uniethos, segundo o

Instituto⁸, é qualificado como uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip). Essa associação é voltada para pesquisa, produção de conhecimento, instrumentalização e capacitação para o meio empresarial e acadêmico nos temas da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável.

Cabe ao Uniethos atender as empresas de forma individualizada e cobrar por esse serviço, revertendo os recursos obtidos para a produção de conhecimento público. Atualmente, o Uniethos presta serviços para empresas de modo a desenvolver a sustentabilidade nos negócios, com a participação de públicos interessados e a articulação de parcerias que contribuam para ampliar a competitividade e gerar valor para a sociedade.

Segundo o site, o Uniethos atua de forma integrada com o Instituto Ethos, numa estratégia conjunta de promoção de mudanças na economia e nas práticas empresariais, reforçando seu papel de ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente sustentável.

Uma das soluções educacionais desenvolvidas pelo UniEthos é o Programa de Facilitação para Implementação dos Indicadores Ethos. Seu objetivo é capacitar os colaboradores da empresa na implementação dos Indicadores por meio da facilitação do processo de preenchimento da ferramenta.

2.4.2.3 Indicadores Ethos

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta que tem como objetivo auxiliar as organizações a incorporarem em seu modelo de gestão uma responsabilidade em favor do desenvolvimento sustentável e responsável.

A ferramenta é composta por um questionário que permite o autodiagnóstico da gestão da empresa e um sistema de preenchimento on-line que possibilita a obtenção de relatórios, por meio dos quais é possível fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão na temática da RSE/Sustentabilidade.

A atual geração dos Indicadores Ethos apresenta uma nova abordagem para a gestão das empresas e procura integrar os princípios e comportamentos da RSE com os objetivos para a sustentabilidade, baseando-se num conceito de negócios

⁸ Disponível em <http://www.uniethos.org.br>. Acesso entre outubro e novembro de 2016.

sustentáveis e responsáveis ainda em desenvolvimento. Além de ter maior integração com as diretrizes de relatórios de sustentabilidade da GRI⁹, com a Norma de Responsabilidade Social ABNT NBR ISO 26000¹⁰, CDP, e outras iniciativas.

Para o Instituto, um negócio sustentável e responsável é aquele em que a atividade econômica é orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, e que os resultados são compartilhados com os públicos afetados. A produção e a comercialização devem ser organizadas de modo a reduzir o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Segundo o site, os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos. Embora traga medidas de desempenho em sustentabilidade e responsabilidade social, esta ferramenta não se propõe a medir o desempenho das empresas nem reconhecer empresas como sustentáveis ou responsáveis.

2.4.2.3.1 Estrutura do Questionário

O questionário é agrupado em 4 dimensões, que seguem o conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*) e complementado pela dimensão Visão e Estratégia. As dimensões são desdobradas em temas inspirados na Norma ISO 26000, os quais, por sua vez, desdobram-se em subtemas e, posteriormente, em indicadores.

O questionário dos Indicadores Ethos está organizado em sete temas:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;

⁹ Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização holandesa pioneira em sustentabilidade, que desenvolveu o relatório de sustentabilidade mais utilizado no mundo. O objetivo da GRI inclui a integração da divulgação do desempenho ambiental, social e de governança das instituições.

¹⁰ A ISO 26000 é a primeira norma internacional de Responsabilidade Social Empresarial. Seu objetivo é traçar diretrizes para se implantar e desenvolver políticas baseadas na sustentabilidade e surgiu para ser a primeira norma internacional de Responsabilidade Social Empresarial.

- Fornecedores;
- Consumidores e Clientes;
- Comunidade;
- Governo e Sociedade.

Cada tema é dividido em um conjunto de indicadores cuja finalidade é explorar em diferentes perspectivas como a empresa pode melhorar seu desempenho em determinado aspecto.

O conteúdo dos Indicadores Ethos preserva a estrutura que os consolidou como ferramenta de aprendizado: questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas. Cada indicador é composto por esses três tipos de questões, sendo as de profundidade e as binárias obrigatórias para a elaboração do relatório de diagnóstico. As questões quantitativas são opcionais e recomenda-se que sejam preenchidas na etapa de planejamento.

Os Indicadores mais relevantes, se comparados aos paradigmas da Gestão Social levantados neste trabalho, são os dois primeiros: Valores, Transparência e Governança; e Público Interno. O primeiro Indicador traz a auto-regulação da conduta, onde são abordados os compromissos éticos, enraizamento na cultura organizacional e governança corporativa, e as relações transparentes com a sociedade, que aborda as relações com a concorrência, diálogo e engajamento das partes interessadas e o balanço social. Já o segundo Indicador trabalha com o Público Interno, abordando os seguintes pontos: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente. Nesse indicador é possível identificar alguns critérios da Gestão Social, como: Gestão Participativa; Valorização da diversidade; Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de trabalho; Compromisso com o desenvolvimento profissional; entre outros.

O uso do sistema dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis é exclusivo para empresas associadas ao Instituto Ethos.

Segundo o site, ao aplicar os Indicadores Ethos, a empresa recebe um relatório de diagnóstico sobre seu desempenho ao longo de todo o questionário, comparando-o com o de todas as empresas participantes, com o daquelas que fazem parte de seu setor e com o das que seguiram o mesmo critério no processo de aplicação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa tem como motivação analisar a gestão social, em oposição à gestão tradicional, evidenciando os paradigmas desta gestão nas atividades de iniciativa privada com fins lucrativos. A primeira tentativa desta pesquisa foi a de se utilizar do método indutivo, coletando dados com os funcionários das empresas Dell Computadores em Eldorado do Sul. A partir de julho de 2016, iniciou-se a aproximação junto à Dell para iniciar a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, sendo o caráter exploratório decorrência do desenvolvimento de uma nova visão do problema.

Os diferentes objetivos estabelecidos anteriormente abrangiam pelo menos 3 populações diferentes: a) colaboradores da empresa estudada; b) gestores da empresa estudada; e c) certificado de melhor empresa para se trabalhar (GPTW).

Ao longo da pesquisa seriam desenvolvidas diversas etapas metodológicas, visando conhecer os mais variados aspectos da análise dos paradigmas da gestão social, abordando os grupos identificados de forma a extrair informações qualificadas. Para o primeiro grupo, os colaboradores das empresas, pretendia-se aplicar um questionário online com perguntas de resposta aberta. O objetivo era entender a visão dos colaboradores quanto ao estilo de gestão da empresa. A análise seria feita de maneira descritiva, observando palavras chaves e respostas semelhantes utilizando um software de análise textual como o Tropes. Já para o segundo grupo, os gestores da empresa, seria elaborado um questionário estruturado, também qualitativo, com perguntas fechadas, podendo ser de 2 opções de resposta (SIM ou NÃO) ou respostas escalares. O objetivo era analisar o estilo de gestão usado por estes líderes. A aplicação deste questionário seria também online com o objetivo de atingir o maior número de pessoas possível dentro do período destinado à coleta de dados. A análise dos resultados seria feita por um software de análise de respostas escalares, a fim de obter resultados estatísticos e gráficos a partir do cruzamento de dados.

Já para o levantamento de dados junto a GPTW, seriam estudados os critérios para certificação das empresas, com o intuito de transformá-los nos indicadores desejados com base nos objetivos listados. No caso de alguma deficiência nessas informações, seriam realizadas entrevistas pontuais a diferentes

profissionais do GPTW que estejam envolvidos no processo de certificação e possuem profundo conhecimento na área.

Logo na primeira parte da pesquisa, onde seriam entrevistados os colaboradores da empresa, os responsáveis por permitir a realização das entrevistas informaram que não seria possível aplicar este tipo de pesquisa. Após várias tentativas de contato, inclusive com o envio do questionário, a empresa negou a aproximação.

Considerando os objetivos específicos desse trabalho e as frustrações apontadas, optou-se então pelo método descritivo comparativo, qualitativo, teórico, de fontes documentais.

Schneider e Schimitt, em seu estudo sobre o método comparativo, expõem que:

A comparação, enquanto momento da atividade cognitiva, pode ser considerada como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. É lançando mão de um tipo de raciocínio comparativo que podemos descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais. Para alguns autores, a impossibilidade de aplicar o método experimental às ciências sociais, reproduzindo, em nível de laboratório, os fenômenos estudados, faz com que a comparação se torne um requisito fundamental em termos de objetividade científica. É ela que nos permite romper com a singularidade dos eventos, formulando leis capazes de explicar o social. Nesse sentido, a comparação aparece como sendo inerente a qualquer pesquisa no campo das ciências sociais, esteja ela direcionada para a compreensão de um evento singular ou voltada para o estudo de uma série de casos previamente escolhidos. (Schneider e Schimitt, 1998, p.49)

Aprofundou-se então a revisão teórica, abrangendo os paradigmas da gestão social dentro da responsabilidade social e da qualidade de vida do trabalho. Incorporou-se à revisão teórica o Instituto Ethos e as suas ferramentas de análise de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

Os paradigmas da Gestão estudada trazidos para a análise foram: diálogo, engajamento, pluralismo, participação, liderança voltada para o coletivo, ética, transparência, qualidade de vida no trabalho, responsabilidade social interna e externa, inclusão, dignificação humana, autonomia, solidariedade, compromisso com o coletivo, entre outros.

Estes paradigmas foram comparados às cinco dimensões do Modelo Great Place to Work da Pesquisa Trust Index realizada com os colaboradores das empresas participantes - Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho, Camaradagem - e, também, às nove dimensões da Pesquisa Culture Audit realizada com a área de Recursos Humanos ou com a alta gestão - inspirar, falar, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, contratar e receber, celebrar e compartilhar. Esses paradigmas foram, também, comparados às sete dimensões abordadas no questionário do Instituto Ethos: Valores, transparência e governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo e Sociedade.

Enfim, buscou-se gerar informações que ajudem a evidenciar a gestão social no âmbito privado, analisando os critérios adotados pelos Institutos e então verificar se o certificado GPTW e o questionário dos Indicadores Ethos são apenas mais uma ferramenta para atrair e reter talentos ou se são realmente permeados por uma noção de gestão social e por essas questões de qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social a elas pertinentes.

4. ANÁLISE

4.1 A relação com o colaborador – Certificado GPTW

Para certificar as empresas como Melhor Empresa para Trabalhar, o Instituto Great Place to Work aplica uma pesquisa nas organizações, conforme mencionado anteriormente. Esta pesquisa conta com três etapas: Culture Audit (33% da nota), Trust Index (56% da nota) e duas questões dissertativas (11% da nota). Nesta análise, usaremos tanto a pesquisa Trust Index, quanto a pesquisa Culture Audit, comparando as dimensões e critérios das pesquisas com os paradigmas da Gestão Social, teremos as seguintes avaliações, abaixo.

A pesquisa Trust Index leva em consideração as respostas dos funcionários frente à organização e aos seus gestores, e trabalha com cinco dimensões que aprofundaremos na análise: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

A primeira dimensão é a CREDIBILIDADE, que avalia a medida em que funcionários consideram seus gestores confiáveis (críveis, leais), ao medir as percepções dos funcionários sobre as práticas de comunicação, competência e integridade dos gestores.

A subdimensão Comunicação divide-se em Comunicação Informativa e Acessível. A comunicação é o elemento básico para uma relação de confiança entre gestores e colaboradores. É importante que os gestores saibam informar e compartilhar a informação de maneira clara. Além disso, é necessária uma troca aberta de informações entre gestores e funcionários. Esta subdimensão Comunicação pode ser relacionada com o paradigma Diálogo e Entendimento da Gestão Social, tal como delineado acima. Uma organização que possui o diálogo nas relações entre gestores e colaboradores possibilita a criação de um ambiente saudável, com investimento nas relações, além de criar uma relação de confiança entre as pessoas.

A subdimensão Competência envolve três aspectos: Coordenação, Supervisão e Visão Clara. Para avaliar-se a Competência dos gestores, o Instituto elaborou questões que abrangem as percepções das habilidades gerais de liderança, a compreensão dos gestores sobre suas responsabilidades perante o time e se o gestor possui uma visão clara quanto às ideias da liderança e aos

planos para o futuro da empresa. Esta subdimensão abrange uma responsabilidade com o coletivo, uma vez que valoriza a competência de liderança nos gestores. Para uma Gestão Social existir é importante que os gestores sejam líderes e não apenas gerentes. Os gestores devem ter as competências necessárias para assumirem tal responsabilidade e cargo, é importante que o perfil de liderança voltado para o coletivo seja natural do gestor.

A subdimensão Integridade envolve a Confiabilidade e a Honestidade. Para um gestor ser íntegro, é necessário que haja consistência e confiança em sua liderança, além de sinceridade e transparência com todos os stakeholders. Esta subdimensão é essencial para qualquer relação e gestão, seja ela social ou apenas estratégica. O comportamento dos agentes deve ser ético e transparente para contribuir com o desenvolvimento sustentável.

Conclui-se que a dimensão Credibilidade é um critério básico para se exercer uma gestão voltada para o social. Comunicação entre as partes, gestores-líderes e integridade de todos os envolvidos são requisitos de uma organização voltada para o coletivo.

A segunda dimensão é o RESPEITO, que avalia a medida com que colaboradores se sentem respeitados por seus gestores, ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os funcionários vivenciam por meio das ações da liderança.

Dentro desta dimensão, a primeira subdimensão é o Apoio, que envolve a Valorização Profissional e o Esforço Individual. Esta subdimensão abrange as percepções dos funcionários quanto à apreciação do bom trabalho de indivíduos pertencentes à organização. A segunda subdimensão é a Colaboração, que envolve a percepção sobre a boa vontade dos gestores em envolver os colaboradores em esforços coletivos. Já a terceira subdimensão é a Consideração, que se divide em Ambiente de Trabalho e Vida Pessoal. Inclui o cuidado da liderança pelos funcionários no trabalho; além da consciência dos gestores das vidas dos funcionários além de seus papéis como empregados.

A dimensão Respeito está ligada com a valorização do indivíduo, na visão de que o colaborador não é um recurso e, sim, um parceiro interno da organização. É preciso cuidar do colaborador, pois ele também é responsável pelo sucesso da empresa. É possível enxergar critérios da substantividade e qualidade de vida no

trabalho nesta dimensão, além da responsabilidade social interna, elementos pertinentes, também, ao paradigma da gestão social.

A terceira dimensão da Pesquisa de Clima é a IMPARCIALIDADE. Esta dimensão mede o quanto os colaboradores enxergam as práticas e políticas de gestão são justas, avaliando a equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça que os funcionários percebem no ambiente de trabalho.

A subdimensão Equidade, envolve os aspectos Pagamento e Pertencimento. Indaga as percepções dos colaboradores sobre as compensações oferecidas pela organização, além da percepção de como as pessoas são envolvidas na empresa e como seus status são respeitados.

Segundo a Pesquisa, as vantagens de tratar os funcionários com Equidade incluem:

- Funcionários acreditam que são vistos por gestores e líderes como membros valiosos da equipe;
- Funcionários sentem-se confortáveis para oferecer suas ideias e sugestões, e também para pedir ajuda quando necessário;
- Os vínculos das pessoas com seus colegas e com a empresa são fortalecidos como um todo, funcionando como um importante recurso ao perseguir novas oportunidades e desafios.

A subdimensão Imparcialidade no Reconhecimento mede a percepção dos funcionários em relação ao grau em que a liderança evita o favoritismo e promove ativamente a avaliação justa das pessoas para novos cargos e responsabilidades. Já a subdimensão da Justiça mede a percepção dos funcionários sobre as práticas da liderança para promover inclusão, evitar discriminação e criar canais que permitam que as pessoas possam contestar decisões e serem ouvidas de maneira justa.

Segundo a Pesquisa, em uma empresa que promove a Justiça:

- Os funcionários percebem que a liderança está comprometida em criar um ambiente em que o tratamento justo é parte do "DNA" da organização; isso não quer dizer que todos são tratados exatamente da mesma maneira o tempo todo, uma vez que pessoas diferentes possuem diferentes necessidades;

- As pessoas acreditam que todos são considerados de igual valor para a organização como seres humanos e que as políticas e processos usados para a tomada de decisões serão utilizados de uma maneira semelhante para todos;
- Os funcionários sabem que a empresa possui um canal para que recursos sejam avaliados de maneira justa, o que beneficia tanto funcionários em cargos operacionais como gestores.

A dimensão Imparcialidade pode ser comparada aos paradigmas de Inclusão e de Pluralismo. A Inclusão, por exemplo, é o conjunto de meios e ações que combatem a exclusão, provocada pelas diferenças e preconceitos. É oferecer oportunidades iguais a todos. Já o paradigma Pluralismo é o reconhecimento da diversidade. É celebrar a diferença entre os participantes da comunidade. É possível enxergar que as subdimensões Equidade, Imparcialidade no Reconhecimento e Justiça são permeados por estes paradigmas. Porém, é muito importante enfatizar que esses critérios não devem ser vistos apenas como uma vantagem para a empresa, conforme o Instituto cita nas vantagens de tratar os funcionários com equidade, a Inclusão e o Pluralismo devem fazer parte dos valores da organização. Para serem pertinentes à Gestão Social, como acima delineada, a inclusão e o pluralismo devem ser formas de dignificação humana, condição de pertencimento à organização e ditame/princípio desta em lidar com as pessoas.

A quarta dimensão é a do ORGULHO, a qual mede o orgulho que os funcionários têm de seus trabalhos ao avaliar seus sentimentos em relação a suas funções, trabalho de equipe, e o ambiente de trabalho.

A subdimensão Trabalho avalia como os funcionários enxergam suas contribuições individuais para a empresa.

Segundo o Instituto, promover o orgulho no trabalho resulta em:

- Funcionários engajados e produtivos, porque eles sentem que podem fazer a diferença ou que seu trabalho é impactante. Eles sentem que podem contribuir de maneira essencial para o sucesso da empresa e de sua equipe;
- Funcionários acreditam que seu trabalho possui um significado especial. Esse orgulho pode vir do conhecimento de que suas

habilidades pessoais são únicas ou que o serviço que prestam é de grande valor para outros funcionários e/ou clientes.

A subdimensão Equipe avalia o orgulho que os funcionários sentem em relação à sua equipe, às conquistas do grupo, e sua disposição para se dedicar além do esperado para o benefício da equipe. Já a subdimensão da Empresa avalia como funcionários enxergam a reputação da empresa em relação à comunidade de que fazem parte.

Segundo a Pesquisa, promover o orgulho na Empresa gera benefícios para o trabalhador e, também, para o coletivo da organização, tais como:

- Funcionários que estão comprometidos com a empresa e apreciam falar para outros sobre sua experiência de trabalho;
- Funcionários comprometidos em comparecer ao trabalho, o que leva a vantagens competitivas como diminuição da taxa de absenteísmo e de atrasos;
- As pessoas enxergam a empresa como uma facilitadora para serviços comunitários e contribuições para o mundo fora do ambiente de trabalho.

A dimensão Orgulho, em que são tratadas as subdimensões Trabalho, Equipe e Empresa, é voltada a discussões do significado do trabalho presentes na responsabilidade social interna e na qualidade de vida do trabalho. Ter orgulho do seu trabalho e da empresa onde trabalha gera benefícios não somente para o indivíduo, mas, também, para o coletivo. Essa dimensão coloca as pessoas no centro das discussões de desenvolvimento e estratégia da empresa, pois se a integração dos recursos disponíveis não ocorrer em prol da coletividade, não será possível atender a demanda e as necessidades dos agentes, e em consequência não gerará o orgulho nos colaboradores.

A última dimensão é a da CAMARADAGEM, a qual mede o sentimento de companheirismo no ambiente de trabalho ao avaliar a qualidade da proximidade, hospitalidade e comunidade dentro da empresa.

A subdimensão da Proximidade avalia o quanto as pessoas apreciam seus colegas, o sentimento de que eles podem ser autênticos, e que podem contar uns com os outros quando necessário.

Segundo a Pesquisa aqui relatada, podemos aferir que empresas que promovem a Proximidade conquistam diferenciais como:

- Pessoas capazes de desenvolver relacionamentos genuínos entre si, o que por consequência fortalece os vínculos profissionais;
- Funcionários sentem-se confortáveis para serem autênticos e compartilhar suas habilidades únicas;
- Colegas podem celebrar juntos eventos especiais e reconhecer relações pessoais;
- As pessoas oferecem suporte e assistência rapidamente quando necessário.

A subdimensão Hospitalidade avalia o grau com que colaboradores percebem o ambiente de trabalho como amistoso, acolhedor e se é possível se divertir no trabalho e apreciar a companhia dos colegas. Descontração se refere à percepção dos funcionários de como as pessoas podem relaxar e serem sociáveis no trabalho. Acolhimento envolve as percepções dos funcionários de como as pessoas são recebidas na organização.

A subdimensão Comunidade reflete o nível mais profundo de camaradagem que pode ser desenvolvido em um grupo, e avalia a intensidade com que colaboradores consideram que existe um sentimento de "família" ou "equipe".

Segundo o Instituto, empresas que incentivam a Comunidade se diferenciam porque seus colaboradores:

- Reconhecem que são parte de uma organização verdadeiramente única;
- Confiam que os outros irão ajudá-los não importa qual seja o problema ou preocupação e, em retorno, mostram o mesmo nível de cooperação quando um colega precisa de apoio;
- Sentem que existe um ambiente de comunidade do qual são parte, como uma "família" ou "equipe".

A dimensão Camaradagem, que envolve os critérios Proximidade, Hospitalidade e Comunidade, são permeados pela noção de gestão social uma vez que criam um processo de vivência que imprime sentido e significado ao grupo, gerando assim valores para a cultura da organização.

Unindo as cinco dimensões apontadas (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem) é possível também trazer para esta comparação o paradigma Autonomia, que é um critério chave da Gestão Social. A autonomia é uma mistura de iniciativa e interdependência, a pessoa autônoma deve saber trabalhar em equipe e se colocar como conhecedor da causa, além de ser seguro para assumir responsabilidades. Entende-se que a autonomia apenas existe caso o colaborador tenha confiança em seus superiores e em si mesmo, seja respeitado e saiba respeitar, trabalhe em um ambiente imparcial, que promova a importância do pluralismo, que tenha orgulho de si, da sua equipe e da empresa, além de entender a importância do seu papel dentro do ambiente organizacional.

Nesta segunda etapa da análise, abordaremos a Pesquisa Culture Audit. Esta pesquisa é aplicada no núcleo de Recursos Humanos ou com a liderança da empresa. Abrange nove dimensões culturais - inspirar, falar, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, contratar e receber, celebrar e compartilhar – as quais serão comparadas com os paradigmas da Gestão Social.

As principais afirmações desta pesquisa são:

- “Atingir os objetivos organizacionais” – relacionada com as dimensões Inspirar, Falar e Escutar;
- “Com pessoas que dão o melhor de si” – relacionada com as dimensões Desenvolver, Cuidar e Agradecer;
- “Trabalham juntas como um time ou família” – relacionada com as dimensões Contratar, Celebrar e Compartilhar.

O Instituto explica, no Manual da Pesquisa Culture Audit, o significado de cada dimensão, trazendo exemplos de como os gestores devem agir perante os colaboradores.

- Inspirar - Informar as pessoas sobre os objetivos da empresa, ajudar as pessoas a entender como seu trabalho se relaciona ao “propósito maior” e ao sucesso nos negócios da empresa, encorajar as pessoas a interagir umas com as outras de maneira que reforce os valores da empresa.
- Falar - Informação compartilhada com base na necessidade de saber, compartilhar as informações completas e frequentemente por diversos veículos. Líderes contam novidades pessoalmente para encorajar uma

cultura de transparência, comunicando de maneira informal, amistosa e clara.

- Escutar - Responder a perguntas de funcionários apenas quando relevante para os objetivos da empresa. Ser acessível de várias formas para encorajar que as pessoas façam perguntas, expressem preocupações, façam comentários ou críticas. Solicitar sugestões proativamente para encorajar e incorporar a criatividade dos funcionários. Permitir que colaboradores tenham poder de voto em decisões.
- Agradecer - Reconhecer a lealdade de funcionários pela empresa. Cultivar um “clima de apreciação” ao reconhecer sinceramente bom trabalho e esforço extra frequentemente e de maneiras inesperadas. Premiar fatores como desempenho, serviço e segurança em um nível individual ou de equipe. Encarar erros não intencionais como oportunidades de aprendizado.
- Desenvolver - Fornecer treinamento em habilidades relevantes as funções dos funcionários. Encorajar um ambiente de aprendizado em que funcionários possam descobrir e desenvolver seus talentos e interesses. Fornecer espaço para que funcionários possam crescer pessoal e profissionalmente.
- Cuidar - Responder de maneira criativa às necessidades das pessoas de equilibrar suas vidas pessoais e obrigações familiares. Fazer o máximo possível para permitir que funcionários ajudem uns aos outros a lidar com crises pessoais/familiares. Cumprir os regulamentos legais para evitar discriminação. Promover um ambiente de inclusão para se certificar de que todos os funcionários possam se desenvolver profissionalmente Tornar a promoção da diversidade uma das metas de gestão. Celebrar as diversidades culturais.
- Contratar - Procurar os candidatos com as habilidades e experiência necessárias. Encontrar as pessoas com o talento que possa se desenvolver na organização. Avaliar a compatibilidade cultural para ter certeza que novatos compartilhem dos valores da empresa. Envolver futuros colegas em entrevistas. Fornecer aos novos funcionários as

ferramentas necessárias para que possam contribuir imediatamente. Introduzir os novatos à história e aos valores da organização, além de apresentá-los aos seus colegas.

- Celebrar - Celebrar as conquistas da equipe e da empresa de maneiras marcantes para construir uma cultura de sucesso. Encorajar um clima de diversão e camaradagem com eventos únicos e criativos, organizar atividades de “teambuilding”, encorajar a participação em projetos de serviço à comunidade.
- Compartilhar - Oferecer remuneração e benefícios competitivos. Comunicar as atividades filantrópicas da empresa. Compartilhar os frutos dos esforços coletivos das pessoas de maneira justa e generosa. Envolver os funcionários nos esforços da empresa em contribuir com a comunidade. Permitir que os funcionários façam trabalho voluntário no horário de trabalho e organizem projetos de caridade. Reconhecer os colaboradores pelo envolvimento com a comunidade.

As nove dimensões são permeadas por uma noção de gestão social, uma vez que valorizam um gestor que lidera para o bem-estar coletivo, para a solidariedade, colocando em evidência o papel de colaborador. É fundamental que um líder que exerça uma gestão voltada para o social tenha enraizado em sua cultura ações de inspirar, falar, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, contratar/receber, celebrar e compartilhar. Entretanto, esta pesquisa parece também um passo-a-passo de como ser o gestor “perfeito”. Não fica claro o quanto os gestores já utilizam destes critérios em sua gestão, ou se estas ações devem ser fazer parte do “manual” da gestão. Além disso, muitas destas ações aparentam ser ferramentas para atrair e manter talentos antes de realmente serem ações de uma cultura organizacional voltada para o social.

4.2 A relação com o compromisso social – Instituto Ethos

O Instituto Ethos, conforme mencionado anteriormente, é considerado um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão, além de

aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Para auxiliar as organizações a incorporarem em seu modelo de gestão a responsabilidade social, o Instituto disponibiliza a ferramenta composta por um questionário que permite o autodiagnóstico da gestão da empresa e um sistema de preenchimento on-line que possibilita a obtenção de relatórios, por meio dos quais é possível fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão na temática da RSE/Sustentabilidade. Esta ferramenta é conhecida como os Indicadores Ethos e é dividida em sete dimensões: Valores, transparência e governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo e Sociedade. Neste estudo as sete dimensões foram analisadas, trazendo para a análise apenas as diretrizes mais relevantes.

Na primeira dimensão - VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA – que aborda sobre a ética da alta gestão da organização, encontram-se as seguintes diretrizes:

- Compromissos éticos: organização possuir um código de conduta, que prevê a participação de uma equipe multidisciplinar em sua revisão, controle e auditoria.
- Enraizamento da Cultura Organizacional: parceiros internos e externos são estimulados aos valores e aos princípios da organização em todos os processos ligados à empresa.
- Governança Corporativa: incorporar critérios de transparência em sua gestão. Ter com norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas.
- Relações com a Concorrência: assumir compromisso público do combate à concorrência desleal, fraudes e espionagem empresarial.
- Diálogo e engajamento das partes interessadas: priorizar o constante engajamento e diálogo, possuir uma estratégia estruturada para a gestão da informação, com objetivo de prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas. Quem são as partes interessadas? Empregados, clientes, consumidores, acionistas e investidores.

- Balanço Social: elaborar o balanço integrando as dimensões social, ambiental e econômica, incluindo resultados desfavoráveis e metas para o próximo período.

Esta dimensão aborda pontos muito importantes dos paradigmas da Gestão Social. A questão da ética organizacional, onde o código de conduta deve ser elaborado por uma equipe multidisciplinar, mostra que o Instituto preocupa-se com o coletivo. Isso é demonstrado também na diretriz da transparência na governança e também na do diálogo e engajamento, é importante envolver o coletivo desde o princípio da elaboração de normas, só assim poderá se desenvolver uma gestão voltada ao social.

A segunda dimensão apresentada é a PÚBLICO INTERNO, direcionada a apresentar diretrizes para a gestão dos colaboradores. Algumas destas diretrizes são:

- Gestão Participativa: disponibilizar informações e ensinar os colaboradores a analisá-las e compreendê-las. Representantes dos colaboradores participam ativamente em comitê de gestão ou decisões estratégicas.
- Valorização da Diversidade: possuir normas a favor da diversidade, possuir canais para denúncia de discriminação ou preconceito, realizar treinamentos e seminários sobre o assunto. Possuir estratégias de recrutamento e promoção.
- Política de remuneração, benefícios e carreira: tratar os empregados como sócios, valorização por meio de remuneração e desenvolvimento profissional.

O público interno é um dos pontos mais importantes quando falamos de gestão social corporativa, onde critérios como participação e pluralismo são sempre evidenciados. Por isso, essa dimensão é muito importante e aborda, sim, nas diretrizes noções da gestão social. É importante salientar a importância principalmente das diretrizes gestão participativa e valorização da diversidade para se aproximar da gestão social, pois, se a empresa possuir apenas a política de remuneração, benefícios e carreira, desconfia-se então que esta utilize-se apenas de ferramentas para atrair e reter talentos.

A terceira dimensão, abordada pelos Indicadores Ethos, é a do MEIO AMBIENTE. Esta dimensão está ligada diretamente com a noção de sustentabilidade, onde se encontram as seguintes diretrizes:

- Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental: incluir a questão ambiental no planejamento estratégico, priorizar políticas preventivas e levar em conta os princípios da sustentabilidade ambiental.
- Educação e conscientização ambiental: desenvolver ações de educação e treinamento direcionados aos parceiros internos e externos, além de exercer uma liderança social em favor dessa causa.

É muito importante a preocupação e ação por parte da empresa em relação ao meio ambiente quando abordamos assuntos como gestão social. Esta gestão deve se preocupar, também, com os impactos ambientais causados pelas suas atividades para então realmente opor-se à gestão tradicional. Enfatiza-se a importância desta preocupação realmente fazer parte dos valores da empresa, além de que esta deve acima de tudo prevenir os impactos e não apenas consertá-los no futuro.

A próxima dimensão é a dos FORNECEDORES. Esta dimensão mostra que a preocupação com a responsabilidade social vai além da empresa em que se trabalha, é preciso escolher fornecedores que estejam alinhados com os mesmos valores. A principal diretriz desta dimensão é:

- Critérios de Seleção e Avaliação dos Fornecedores: possuir critérios de seleção e avaliação de seus fornecedores no âmbito da responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil e relações de trabalhos adequadas.

Esta dimensão mostra a importância de preocupar-se com o todo, com o coletivo, então, nada mais justo, do que preocupar-se com os seus fornecedores. O compromisso com o social transcende o que acontece dentro das “paredes da própria empresa”.

A quinta dimensão - Consumidores e Clientes – desenvolve a preocupação com o público que a empresa atinge. Ser responsável socialmente é uma responsabilidade também com quem utiliza os serviços e produtos da empresa. Algumas diretrizes do Instituto são:

- Política de Comunicação Comercial: possuir uma política de comunicação formal que possibilite a criação de valores positivos na sociedade, visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação.
- Excelência no Atendimento: promover uma melhoria contínua de seu atendimento, priorizando o diálogo e o engajamento das partes interessadas no processo.

Preocupar-se com quem é impactado e como impactar faz parte de uma gestão voltada para o social. O público externo, também, deve ser tratado com respeito, ética e transparência. Um ponto importante abordado foi a preocupação em engajar todas as partes interessadas no processo de melhoria do atendimento, o que abrange os paradigmas de participação e diálogo.

A dimensão COMUNIDADE retrata a importância do compromisso com a comunidade em que a empresa está inserida. A principal diretriz trata sobre os impactos da empresa, conforme segue:

- Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno: Possui uma política formal de relacionamento com a comunidade, antecipando a demanda da comunidade e informando-a sobre projetos futuros e os impactos de suas atividades.

A última dimensão - GOVERNO E SOCIEDADE – discute os deveres da organização perante à sociedade como um todo, apresentando a seguinte diretriz:

- Liderança e influência social: ter membros da alta direção envolvidos na articulação, viabilização e fortalecimento de propostas de caráter socioambiental em diálogo com outras empresas, associações ou autoridades públicas.

Mais uma vez afirma-se a importância de transcender a gestão social para o público externo. Prevenir impactos negativos, cuidar do social e ser sustentável são critérios norteados pelos paradigmas da gestão social. Essas ações devem, novamente, fazer parte dos valores da empresa. Deve-se cuidar para diferenciar empresas que utilizam-se desses critérios apenas para o seu marketing das empresas que realmente estão engajadas com a responsabilidade socioambiental.

Os Indicadores Ethos, portanto, são, na maioria de suas dimensões, norteados por uma noção de gestão social, fortalecendo a importância de questões

como qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social interna e externa. A única preocupação é quanto a utilização destas diretrizes, uma vez que o questionário do Instituto é aplicado pela própria empresa e gera relatórios em uma plataforma on-line. Mais uma vez questiona-se: até que ponto seria apenas um Manual para as empresas, sem realmente atestar o uso da gestão social nas corporações?

5. CONCLUSÕES

O objetivo desta análise foi entender se instituições como o GPTW e o Instituto Ethos utilizam-se de paradigmas da Gestão Social para certificar e orientar as empresas privadas. Durante a revisão teórica identificou-se os principais paradigmas desta Gestão, estes sempre voltados ao social, à comunicação, à autonomia, à participação, à importância do pluralismo e da participação nas organizações.

No momento em que se realiza a comparação dos paradigmas com os critérios de certificação do GPTW e com os Indicadores Ethos de responsabilidade social, é possível identificar que muitos critérios são permeados, sim, pelos paradigmas da Gestão Social. As principais semelhanças estão nos critérios de Diálogo e Diversidade. Nos dois Institutos são priorizadas as questões de gestão participativa, de pluralismo e de inclusão. Pontos muito importantes para se construir uma gestão voltada para o social, em que as relações com os colaboradores e gestores são menos hierarquizadas e o colaborador é visto como responsável, também, pelas decisões e pelo futuro da empresa.

Contudo, fica claro que a análise descritiva comparativa não é suficiente para entender se essas Instituições realmente são voltadas para o coletivo, para o social e não apenas ferramentas da administração para atrair e reter os talentos do mercado. Como sugestão para a melhoria desta pesquisa, fica a tentativa de implementação dos questionários em empresas certificadas como Melhor Empresa para Trabalhar ou que sejam associadas ao Instituto Ethos. Ao realizar a análise comparativa, não fica evidente se essas duas Instituições apenas apresentam manuais de como ser a melhor empresa ou a empresa mais responsável socialmente. Uma pesquisa empírica ajudaria a evidenciar se os critérios de análise realmente são, de fato (e não apenas discursivamente) permeados por uma noção de gestão social e às questões de responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho a ela pertinente.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA - COLABORADORES

Este questionário tem como objetivo investigar se o certificado GPTW é permeado por instrumentos da Gestão Social.

- Cargo:
- Idade:

1. Como você descreve o seu ambiente de trabalho? Você sente que é um ambiente seguro e saudável? Em que aspectos? Você expressa a sua personalidade no seu dia-a-dia?

2. Quais benefícios em questão de flexibilidade existem dentro da empresa? Exemplificar.

3. Você diria que as pessoas “vestem a camisa” dentro da empresa? Porque você acha que elas fazem isso?

4. Em caso de alguma reclamação, existe um departamento que você possa acionar? Como este departamento funciona? Quais ações são tomadas após acionar este departamento?

5. O que você sente ao explicar onde você trabalha? E quando você explica o que você faz? Por que você se sente assim?

6. Como a sua equipe é formada? Como as equipes são integradas entre si? Como elas atuam em projetos maiores?

7. As informações são acessíveis a todos dentro da empresa? Caso sim, como são informadas? E são aprendidas pelos colaboradores?

8. Em sua opinião a maioria dos gestores utiliza uma gestão participativa? Os gestores são abertos para opiniões da equipe? Há envolvimento de toda a equipe nos projetos?

9. Existe confiança e honestidade nas relações entre gestores e colaboradores? Explique e exemplifique.

10. São disponibilizados treinamentos ou outras formas de desenvolvimento para os colaboradores? Caso sim, como ocorrem estes treinamentos? Em sua opinião, porque a organização se preocupa com a capacitação dos colaboradores?

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA - GESTORES

Este questionário tem como objetivo investigar se o certificado GPTW é permeado por instrumentos da Gestão Social.

- Cargo:
- Idade:

1. Como você descreve o seu ambiente de trabalho? Você procura incentivar a promoção de um ambiente seguro e saudável? Em que aspectos?

2. Quais benefícios em questão de flexibilidade você proporciona à sua equipe? Exemplificar.

3. Você incentiva a ideia de “vestir a camisa” dentro da empresa? Porque e de que forma?

4. Em caso de alguma reclamação por parte de um colaborador, quais são as suas ações?

5. O que você sente ao explicar onde você trabalha? E quando você explica o que você faz? Por que você se sente assim?

6. Como a sua equipe é formada? Você procura integrar a sua equipe com as demais?

7. Você comunica a sua equipe sobre informações importantes? Caso sim, como você as informa? Como você garante que essas informações sejam compreendidas pelos colaboradores?

8. Em sua opinião, o seu modelo de gestão conta com a participação dos colaboradores? Você envolve os colaboradores em decisões e projetos?

9. Você promove a confiança e honestidade nas relações da sua equipe? Explique e exemplifique.

10. Você disponibiliza treinamentos ou outras formas de desenvolvimento para a sua equipe? Caso sim, como ocorrem estes treinamentos? Em sua opinião, porque é importante preocupa-se com a capacitação dos colaboradores?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATUZZI, M. M. **O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos.** Rio de Janeiro: Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, V.41 n.4, p.88- 95, set/nov. 1989

ASHLEY, Patrícia et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BOULLOSA, R. de F, SCHOMMER, P. C. **Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social?** In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial.** Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2001.

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

CARVALHO, M. C. B. de. **Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In: Gestão social: uma questão em debate (Orgs).** Elizabeth de Melo Rico e Raquel Raichelis Degenszajn. São Paulo: EDUC; IEE, São Paulo, 1999. p.19-29.

DÉLANO, Afonso S. **O balanço social, utopia ou realidade na empresa latino-americana?** In GONÇALVES, Ernesto L. (org.). Balanço social da empresa na América Latina, p. 1-4. Tradução M.A.A. de Lima Gonçalves. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

DOWBOR, L. **Tendências da gestão social.** Revista Saúde e Sociedade. 1999.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade.** São Paulo: Editora UNESP, 2001, 17p.

DOWBOR, Ladislau. **Políticas sociais e transformação da sociedade.** São Paulo: Editora UNESP, 2013.

ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL. Anais ENAPGS. Disponível em: <<http://www.anaisenapegs.com.br/>>. Acessado em: diversas vezes entre 01 março 2016 e 14 junho 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho.** In: Revista de Administração de Empresa. São Paulo, out./dez. 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

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.** XXXIII EnANPAD-Encontro da ANPAD. Anais. São Paulo-SP, 2009

GONDIM, S.; FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P. **Formação em Gestão Social: um olhar crítico sobre a experiência de pós-graduação.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, nº 30, 2006, Salvador, Brasil, 23 a 27 de Set. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. p.1-16.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Balanço social da empresa na América Latina.** São Paulo: Pioneira, 1980.

GONÇALVEZ, Ernesto Lima. **A empresa e a saúde do trabalhador.** São Paulo: Pioneira, 1988.

GREAT PLACE TO WORK. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/>>. Acessado em: diversas vezes entre 01 março 2016 e 20 outubro 2016.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acessado em: 22 outubro de 2016.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em www.ethos.org.br/desktopdefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=ptBR Acessado em: diversas vezes entre 01 agosto de 2016 e 23 outubro de 2016

LEWIS, Stewart, **Reputation and corporate responsibility.** Journal of Communication Management, 2003, vol. 7, 4 356-364

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial.** São Paulo: Atlas, 2003.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social.** Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 2ª edição 2004.

PNUD. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2015. O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano.** Disponível em http://www.pnud.org.br/hdr/arquivos/RDHglobais/hdr2015_ptBR.pdf.

PNUD. **Ranking IDH Global 2014.** Disponível em <http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDH-Global-2014.aspx>

REVISTA ADMINISTRADORES. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/google-o-ideal-de-drucker/20695/>. Acessado em: 20 de outubro de 2016.

RICO, E. **O empresariado, a filantropia e a questão social.** São Paulo em perspectiva, Fundação Seade, v. 11, n. 4, p. 60-69, out.-dez, 1997.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SAMPAIO, J. R. e GOULART, I. B. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise da Experiência de Empresas Brasileiras.** Em SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) Qualidade de vida no Trabalho e Psicologia Social. 2a . ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANT'ANNA, A. S. e MORAES, L. F. R. **O Movimento da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil.** Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

SANTOS, Alexandre José Barbosa dos. **Balanco Social: Ferramenta evidenciadora da responsabilidade social da empresa.** Timbaúba-FACET. 2004.36 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências de Timbaúba). Timbaúba, 2004.

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Cláudia Job. **O uso do método comparativo nas Ciências Sociais.** Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

Oliveira, J. A. (1984). **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração de Empresas, 24(4), 203-210.

ORTIZ, Nancy Piedad Diaz e BANDEIRA, Mariana Lima. **Responsabilidade social interna: entre la diferencia y el discurso en el escenario organizacional.** Cad. EBAPE.BR, vol.13, n.2, Artículo 7, Rio de Janeiro, 2015.

SINGER, Paul. **Desenvolvimento Capitalista e Desenvolvimento Solidário.** Estudos Avançados, vol.18, n.51, São Paulo, 2004.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública, v. 32, 1998.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional. Mito ou realidade?** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TENÓRIO, Guilherme Fernando et al. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WALTON, E. R. **Improving the quality of work life.** Harvard Business Review. May/June, p. 12- 16, 1974.

WALTON, E. R. **Quality of work life activities: a research agenda.** Professional psychology. June v. 11 n. 3, p. 484-493, 1980.