

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA.

ANA VALÉRIA VARGAS PONTES
avvpontes@uol.com.br
FMG

LEONARDO DE OLIVEIRA
leo_oliveira7@hotmail.com
FMG

LUCIANA NOVAES FERREIRA VIEIRA
lucnovaes@yahoo.com.br
FMG

PRISCILA CAMPOS NASCIMENTO
pri_campos2@hotmail.com
FMG

SABRINA LOHARA DA SILVA BRUCKER
sabrinalohara@yahoo.com.br
FMG

Resumo: A Responsabilidade Social, voltada para o público interno de uma organização, se inicia a partir da capacidade de se administrar o seu relacionamento com os seus colaboradores. O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção dos colaboradores em relação à política de remuneração, benefícios e carreira da organização em que atuam. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de caráter exploratório e para tanto se fez uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo realizada com os colaboradores de uma cooperativa, a Uniodonto Juiz de Fora. Após a análise da pesquisa pode-se perceber que na Uniodonto Juiz de Fora existem fatores incorporados às práticas gerenciais da empresa que visam beneficiar os colaboradores, mas ainda assim, alguns aspectos precisam ser melhor trabalhados e considerados. Considera-se nesse contexto, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, que para se promover a Responsabilidade Social no ambiente interno das organizações, existem fatores relevantes que merecem ser analisados e percebidos como questão de valor para o colaborador: a política de remuneração, benefícios e carreira. Tais fatores permitem ponderar tangivelmente a importância do capital humano dentro da organização e ativar a satisfação, equidade, motivação, desenvolvimento e a busca por melhores resultados para os colaboradores de uma empresa.

Palavras Chave: Responsabilidade - Social - Remuneração - Benefícios - Carreira

1. INTRODUÇÃO

Um posicionamento sustentável, no mercado atual, requer que as organizações adotem práticas que contemplem os três pilares da sustentabilidade: o econômico, o ambiental e o social. Nesse contexto, como ferramenta estratégica de gestão, a Responsabilidade Social Empresarial traduz as ações sustentáveis e suas dimensões (interna e externa), envolvendo todos os *stakeholders*, que são aqueles que possuem algum relacionamento com a organizações.

A gestão interna da Responsabilidade Social Empresarial abrange as práticas de gestão organizacional voltadas para os colaboradores da organização considerando melhores condições de trabalho, saúde e segurança, remuneração adequada, dentre outros.

Dessa forma, para elaboração deste estudo, tem-se como questão de investigação: Qual a percepção dos colaboradores quanto à política de remuneração, benefícios e carreira da organização?

A partir da questão proposta é delineado o objetivo geral deste estudo que é o de analisar a percepção dos colaboradores em relação a política de remuneração, benefícios e carreira da organização em que atuam. Já os objetivos específicos consistem em definir a Responsabilidade Social Empresarial, apresentar os indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social voltados para o público interno e fazer um recorte conceitual no tema Trabalho Decente do Instituto Ethos com foco na política de remuneração, benefícios e carreira da organização.

Para atingir o objetivo pré-estabelecido, a metodologia utilizada foi uma pesquisa de caráter exploratório e para tanto, fez-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo realizada com os colaboradores da cooperativa, Uniodonto Juiz de Fora. Para a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma revisão dos autores Alencastro (2013), Hanashiro et al. (2008), Karkotli (2006), Melo Neto e Froes (2004), dentre outros pesquisadores no contexto apresentado e bem como consultas a sites relacionados com o estudo. A pesquisa de campo de caráter quantitativo foi realizada na empresa Uniodonto Juiz de Fora. O universo da pesquisa compreende os dez colaboradores da empresa, dessa forma, por se tratar de um universo pequeno, não houve cálculo de amostragem, sendo necessário pesquisar o tamanho absoluto deste universo, os dez colaboradores. Porém, teve-se como retorno o preenchimento de nove questionários aplicado aos colaboradores da Uniodonto Juiz de Fora.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

As empresas no contexto atual passaram a agir na perspectiva de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), não apenas como ações pontuais e isoladas, mas como instrumento para uma gestão sustentável. As organizações buscam constantemente manterem-se atraentes ao mercado, e nesse ambiente é preciso ter incorporado esse modelo de gestão, tanto nas suas práticas externas como internas, posturas éticas e socialmente responsáveis.

Para Karkotli (2006) uma organização socialmente responsável precisa deixar isso claro em sua missão, visão e valores que se traduzem em um olhar para todo o processo produtivo, além de proporcionar aos colaboradores melhores condições de vida e educação, baseando-se em uma gestão social e não somente lucrativa.

Ainda segundo Arruda (2002) apud Karkotli (2006, p.16) “A ética e o lucro não apenas são compatíveis, mas essenciais”. E argumenta: "a função de toda empresa é gerar produtos, serviços, ou ideias que atendam as necessidades da população, da comunidade, da sociedade [...]”.

Nesse sentido a responsabilidade social empresarial tem se tornado uma ferramenta estratégica para as organizações que se comprometem com o todo e não só com os objetivos econômicos e legais. Baseado nesse pensamento a Aliança Capoava (2010) coloca em sua publicação, que:

Ética, transparência e solidariedade compõem o escopo da responsabilidade social. Uma organização de qualquer um dos setores é essencialmente responsável pelo compartilhamento dos destinos da sociedade e da comunidade, e do esforço pelo desenvolvimento, porque ninguém se desenvolve sozinho. (ALIANÇA CAPOAVA, 2010, p.14).

E, portanto, a responsabilidade social precisa envolver todos os *stakeholders* da organização. Nessa perspectiva a Responsabilidade Social empresarial se dá por meio de sete vetores:

V1 apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; V2 preservação do meio ambiente; V3 investimento no bem estar dos funcionários e de seus dependentes e um ambiente de trabalho agradável; V4 comunicações transparentes; V5 retorno aos acionistas; V6 sinergia com os parceiros; V7 satisfação dos clientes e/ ou consumidores. (MELO NETO; FROES, 1999, p.78).

Pode-se perceber que esses vetores sinalizam o relacionamento da empresa com os diversos públicos e que o uso desses vetores como ferramentas de gestão fortalece a estratégia de uma organização que pretende ser responsável socialmente.

Segundo Alencastro (2013) há uma crescente preocupação das organizações em vincular a sua imagem à ideia de ser socialmente responsável, com isso ele define que:

A Responsabilidade Social das empresas representa, portanto, mais do que uma postura mercadológica: é um selo de qualidade que direciona o consumo de produtos e serviços, um conjunto de valores éticos e de transparência que envolve, entre outros, o bom relacionamento entre comunidade, trabalhadores, fornecedores, clientes e governo. (ALENCASTRO, 2013, p. 127).

Já Melo Neto; Froes (2004) apontam que a responsabilidade social possui vários conceitos e as empresas precisam definir sua atuação a partir de três elementos básicos: foco, estratégia e papel. Nota-se, então, na fala de Melo Neto; Froes (2004) que a organização precisa decidir a sua visão sobre a responsabilidade social e fazer a opção do seu principal foco de atuação: meio ambiente, cidadania, recursos humanos. E a partir daí traçar sua estratégia de ação, não se esquecendo de seu papel principal: difusora de valores, promotora da cidadania.

Karkotli (2006) define que responsabilidade social de maneira geral é toda ação que uma empresa traz de melhorias para a qualidade de vida da sociedade na qual a ela está inserida. Não se trata de uma filosofia, técnica ou modismo, mas de estratégia empreendedora [...] “que transforma uma organização em competitiva, dinâmica, transparente, humana, ética, e por meio destes requisitos a sua imagem da marca se solidificará trazendo como consequência retorno financeiro [...], além do lucro social [...]”. (KARKOTLI, 2006, p. 119).

A preocupação com a rentabilidade e com a imagem das empresas de forma responsável é mundial, com isso, a Comissão das comunidades Europeias (2001) se reuniram e deram origem ao Livro Verde que traz conceitos de como promover a responsabilidade social nas empresas, e com isso conceituam que responsabilidade social não se reduz, simplesmente a execução das obrigações legais e econômicas, mas de se comprometer com o investimento nos públicos que compõem o relacionamento da empresa, o que acarretará em aumento de competitividade da empresa. “Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social [...] em termos de condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores – é passível de ter, também, um efeito direto sobre a produtividade.” (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, p.7). Dessa forma, permitindo a conciliação entre o desenvolvimento social e de competitividade organizacional.

3. OS INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DIRECIONADOS AO PÚBLICO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

A responsabilidade social, como fator estratégico das empresas, tem se tornado presente nas políticas organizacionais, com o objetivo de maximizar os lucros e de se obter maior participação no mercado.

Segundo Melo Neto; Froes (2004), o exercício da responsabilidade social pode ser compreendido em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna com foco no público interno da empresa e a gestão da responsabilidade externa com foco na comunidade onde a empresa está inserida.

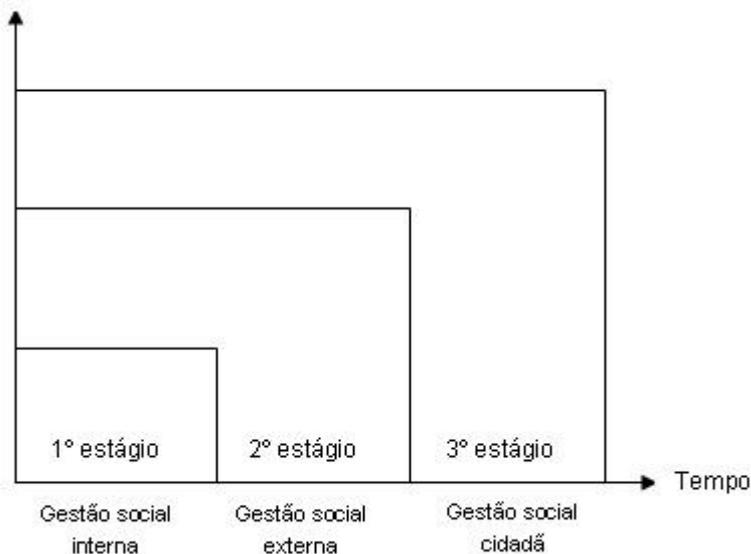
Ainda segundo os autores, a responsabilidade social de uma empresa vai além do apoio ao desenvolvimento da comunidade do entorno e da preservação do meio ambiente. É necessário investir no bem estar de seus funcionários e num ambiente de trabalho saudável, além de favorecer uma comunicação transparente, dar retorno aos acionistas, propiciar sinergia com os seus parceiros e garantir a satisfação de seus clientes.

Para Alencastro (2013) é preciso que haja uma harmonia nas práticas de responsabilidade social, de forma a atender as necessidades de seus *stakeholders* com ações socialmente responsáveis. As organizações devem adotar uma linha de coerência entre suas atividades. Tais atividades podem ser classificadas como exógenas (atividades externas voltadas para a comunidade) e endógenas (atividades internas focadas nos colaboradores).

Melo Neto; Froes (2004) dividem a responsabilidade social em três estágios como mostra a figura um:

Figura 1 – Estágios da responsabilidade social corporativa

Foco da ação social
da empresa



Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p.81).

A gestão da responsabilidade social interna é o principal fator de alavancagem da cidadania corporativa. Uma empresa inicia o seu processo de responsabilidade social a partir da sua capacidade de administrar o seu relacionamento com os empregados. (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

Segundo Hanashiro et al. (2008), a responsabilidade social perante o ambiente interno é compreendida em grande parte pela relação entre os gestores e colaboradores, e assim como pelas políticas de recursos humanos desenvolvidas pela empresa.

Neste sentido, o Instituto Ethos (2013) desenvolveu indicadores para avaliação das ações praticadas pelas empresas com foco no público interno. Nesta perspectiva, a responsabilidade social pode ser introduzida na organização por meio de métodos que abrangem os seguintes temas: Diálogo e participação, Respeito ao indivíduo e Trabalho decente, conforme o quadro um:

Quadro 1- Indicadores Focados no Público Interno

Público Interno		
Temas	Indicadores	Especificações
Diálogo e Participação	Relações com Sindicatos	A organização socialmente responsável deve firmar articulações com as instituições sindicais, objetivando resolver demandas coletivas, e aprofundar a prática da interlocução transparente com as organizações supracitadas, visando a atingir finalidades em comum.
	Relações com Trabalhadores Terceirizados	Uma empresa com práticas de RSI deve empenhar-se para que seus terceirizados tenham condições de trabalho similares à de seu próprio corpo funcional, evitando terceirizações em que a retração dos custos seja obtida através do aviltamento das condições de trabalho.

	Gestão Participativa	A organização deve estimular o engajamento de seus colaboradores na resolução de problemas, impulsionando o crescimento profissional e pessoal e a consecução de metas firmadas conjuntamente.
Respeito ao Indivíduo	Compromisso com o Futuro das Crianças	A organização não pode empregar menores de 14 anos (trabalho infantil), segundo a legislação. Porém, é bastante salutar a prática de proporcionar oportunidade a menores, entre 14 e 16 anos na condição de aprendizes, contanto que seja assegurada a permanência na escola.
	Compromisso com o desenvolvimento Infantil	Investir na infância é uma excelente maneira de acabar com o ciclo vicioso da pobreza e contribuir com o desenvolvimento econômico e social. Assegurar os direitos das crianças é proporcionar o crescimento e desenvolvimento de pessoas cidadãs, responsáveis, com maior nível intelectual, maiores remunerações, melhores posições sociais e seres humanos menos violentos.
	Valorização da Diversidade	As organizações devem ofertar oportunidades equivalentes às pessoas, independente de idade, raça, sexo, orientação sexual, origem, religião, condições de saúde e deficiência física. Não pode existir qualquer espécie de discriminação a nível de recrutamento, remuneração, avaliação ou promoção em relação ao seu pessoal.
	Compromisso com a Equidade Racial	O presente indicador visa demonstrar o que pode ser realizado em referência à inclusão da população negra, como, por exemplo, inserir este assunto no código de conduta da organização e favorecer a efetivação de censo para acompanhar e impulsionar a equidade racial.
	Compromisso com a Equidade de Gênero	Este indicador visa demonstrar de que forma uma organização socialmente responsável pode contribuir para alterar a realidade da mulher no atual contexto do mercado de trabalho e desta feita se constituir em um catalisador de transformação social.
Trabalho decente	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	A organização deve ver seus colaboradores como sócios, formulando uma política de remuneração, benefícios e carreira que reconheça as competências e favoreça o crescimento profissional. Também precisa avaliar a amplitude de seus níveis remuneratórios visando a corrigir distorções salariais que possam ocasionar desigualdades sociais.
	Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	A conscientização é essencial para o alinhamento dos interesses da organização aos dos seus empregados. Parâmetros internacionais de relações de trabalho, tais como as certificações BS 8800 e SA 8000 são instrumentos pertinentes.
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade	É obrigação da organização zelar pelo investimento na qualificação e desenvolvimento profissional de seus funcionários, ofertando auxílio a propostas de criação de empregos e fortalecimento da empregabilidade em relação à comunidade com a qual se interage.
	Comportamento Frente a Demissões	Um empreendimento socialmente responsável não pode fazer das demissões a primeira ação para minimizar custos. Nas situações em que as demissões forem às únicas soluções, a organização deve efetuar-las com bastante responsabilidade, determinando parâmetros e garantindo os benefícios que

		possam ofertar. Além do mais, a instituição pode usar do seu prestígio e do seu conhecimento para colaborar na recolocação dos trabalhadores dispensados.
	Preparação para Aposentadoria	Uma organização socialmente responsável tem elevado nível de preocupação com o futuro de seus empregados. A empresa deve oferecer instrumentos de complementação previdenciária, objetivando minimizar o efeito da aposentadoria no nível de renda e fomentar o engajamento dos inativos em seus projetos sociais.

Fonte: Pinto, Coutinho; Mello (2014, p.10).

As organizações que almejam ser socialmente responsáveis devem utilizar como estratégia inicial o seu público interno. A motivação, fidelidade e participação ativa de seus colaboradores poderá constituir uma vantagem competitiva de mercado, fortalecendo a imagem da organização. Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, constitui uma ferramenta necessária à gestão para mensurar o grau de responsabilidade de uma organização e os resultados que tal prática proporciona no ambiente organizacional.

4. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA

As empresas consideradas socialmente responsáveis buscam no desenvolvimento de políticas internas de responsabilidade social um caminho para fortalecer e otimizar suas relações com os colaboradores. Neste cenário, ações que visam à adoção de sistemas de remuneração, benefícios e carreiras se apresentam como um dos principais mecanismos para efetivar o vínculo produtivo entre a organização e seu público interno.

Para o Instituto Ethos (2013) a valorização das competências individuais dos funcionários se intensifica quando a organização se preocupa com o investimento em políticas de remuneração e desenvolvimento profissional. Neste sentido, a perspectiva de remuneração justa e possibilidade de crescimento gera um cenário de satisfação no colaborador dentro do ambiente organizacional.

França (2009) destaca que o ser humano exerce atualmente o papel de principal agente no desempenho organizacional, propiciando uma vantagem competitiva para organização e caracterizando-se como elemento de diferenciação no contexto do mercado empresarial. Dessa maneira, é necessário a justa e obrigatória valorização dos esforços dos empregados, por meio das recompensas.

A autora ressalta que apesar dos diversos componentes de um sistema de recompensas, entre os quais estão elogios, promoções, acessos a programas de capacitação, e outros, aquele que efetivamente desponta-se como mais relevante é a remuneração.

Segundo Hanashiro et al. (2008, p.176) a remuneração é uma importante ferramenta na construção de um vínculo de parceria na organização, quando “[...] De um lado, a empresa sinaliza quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los. Por outro, o colaborador engaja-se nesses objetivos. E a recompensa é uma das pontes que sustentam essa integração [...]”.

Assim, a remuneração pode ser definida como aquela que “[...] inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 381).

A lógica do modelo de remuneração pouco sofreu alterações nas últimas décadas. A relação de trabalho que visa à troca de remuneração por resultado apresentado mantém-se a mesma dentro da empresa, o que vem sendo alterado ao longo dos anos é a necessidade de dividir os ganhos com quem participa ativamente dos resultados. (HANASHIRO et al., 2008).

No estabelecimento dos objetivos de um sistema de remuneração, França (2009) revela a importância de se considerar esses objetivos sobre dois pontos de vista. Do colaborador, no qual ele deve permitir e estimular a manutenção de um ótimo desempenho no trabalho, proporcionando, obtenção de ganhos ascendentes. E do ponto de vista da organização, onde os objetivos do sistema deve comprometer o público interno com os objetivos organizacionais, de modo a produzir resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos.

Os objetivos do sistema de remuneração precisam estar alinhados com as políticas de gestão de Recursos Humanos, visando uma maior integração entre os sistemas da empresa. (ALBUQUERQUE, 1999 apud FRANÇA, 2009).

A nova dinâmica das relações que envolvem os aspectos da remuneração permite que a mesma possa adquirir diferentes finalidades dentro de uma organização.

Nesse sentido, França (2009) refere-se à remuneração basicamente dividida através da remuneração fixa e variável. De acordo como a autora, a remuneração fixa engloba o salário e os benefícios concedidos pela organização, enquanto a remuneração variável envolve as estratégias de remuneração de curto prazo e longo prazo.

Os sistemas de remuneração procuram envolver os colaboradores em função dos resultados proporcionados a organização. Desta forma, a remuneração variável tem se mostrado como uma tendência dentro das organizações, como destaca Hipólito In (2002, p.95) “[...] percebe-se, atualmente, que essa forma de recompensa tem crescido substancialmente como alternativa a parcela fixa de compensação [...]”.

De acordo com Araújo; Garcia (2014) os colaboradores constituem o foco principal da remuneração variável, e seu propósito está na recompensa pelos resultados, habilidades e competências propiciados a organização. Sendo assim, a remuneração variável, em suas diversas formas, está diretamente relacionada ao acompanhamento da avaliação de performance/desempenho do colaborador de acordo com as atividades (HIPÓLITO, 2002).

Hanashiro et al. (2008) procuram enfatizar que as estratégias de remuneração variável devem ser pautadas pelos resultados que a organização pretende alcançar através da modalidade escolhida.

Dessa forma, Wood Jr; Picarelli Filho (2004) classificam os variados tipos de remuneração variável em três grandes grupos principais, consistindo na remuneração por resultados (a remuneração ocorre em função do alcance de metas de curto prazo previamente negociadas entre a empresa e os empregados), na participação nos lucros (a remuneração é fração do lucro obtido pela empresa no curto prazo) e na participação acionária (é a distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos visando comprometer as pessoas com resultados no longo prazo).

Ainda assim, de acordo com Chiavenato (2000) o salário ganho pelo colaborador em virtude do cargo exercido constitui apenas uma parcela do que se de fato recebe da empresa

como remuneração, sendo que a outra parcela é composta por meio da concessão de benefícios sociais.

Na visão de Marras (2002, p.137), os benefícios podem ser definidos como “[...] o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Neste sentido, Araújo; Garcia (2014) ressaltam que os benefícios sociais equivalem-se a remuneração indireta, ou seja, representam os incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, visando possibilitar o desenvolvimento de um ambiente mais harmonioso e produtivo para toda organização.

Tanto na abordagem de Chiavenato (2000) quanto no entendimento de Marras (2002) os benefícios oferecidos pelas empresas são classificados em dois tipos: benefícios compulsórios (ou legais) e benefícios espontâneos.

Benefícios compulsórios (ou legais) são aqueles que a empresa concede aos seus empregados para atender exigências da lei ou de normas legais como convenções e acordos coletivos de trabalho, destacando-se, por exemplo, o salário- família, 13º salário, férias e outros. (MARRAS, 2002).

Já os benefícios espontâneos são aqueles concedidos por liberalidade pelas empresas para seu público interno. Entre os principais estão: gratificação natalina, estacionamento gratuito e privativo para os empregados, agência bancária no local de trabalho, dentro outros. (CHIAVENATO, 2000).

Os benefícios sociais representam um diferencial competitivo para as organizações na busca, retenção e motivação de colaboradores, exercendo também um importante papel na projeção de um cenário atrativo para àquelas pessoas que desejam fazer parte dela.

O Instituto Ethos (2013) aponta que as organizações socialmente responsáveis devem ver seus colaboradores como sócios. Neste contexto, o sistema de remuneração da empresa necessita ser configurado de modo que proporcione equidade salarial interna, evitando que possíveis distorções salariais possam causar desigualdades sociais.

Percebe-se então, que dentro do campo organizacional, caracterizado por uma relação de intensa troca de expectativas entre organização e colaboradores, a boa gestão da remuneração demonstra ser um mecanismo eficiente para promover a motivação e o comprometimento do público interno com os objetivos da organização.

Assim, França (2009) aponta o mesmo caminho para a boa gestão de carreiras, onde as promoções representam uma importante forma de recompensa, permitindo as pessoas manter-se motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreiras bem sucedidas.

Werther; Davis (1983, p.225) procuram definir o conceito de carreira como aquela constituída por “[...] todos os cargos desempenhados durante a vida de trabalho de um indivíduo”.

London e Stumph (1982) apud Dutra (1996, p.17) complementa essa ideia afirmando que:

[...] A carreira envolve uma série estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e

decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON E STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p.17).

A carreira assim deve ser pensada como consequências das relações estabelecidas entre pessoas e empresas, englobando as expectativas de ambas (DUTRA, 1996, p.17).

França (2009) destaca que atualmente a gestão de carreira se tornou uma responsabilidade a ser compartilhada tanto pelas pessoas quanto pelas empresas, estando atribuído ao indivíduo a tarefa de planejar sua carreira de modo a garantir sua competitividade profissional no longo prazo, e a cargo da empresa a incumbência de estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, de modo a resultar no próprio desenvolvimento organizacional.

Nesta perspectiva observa-se que as organizações tendem cada vez mais a investir em políticas que resultem na prática da Responsabilidade Social Empresarial interna cujo olhar é na dimensão de funcionários como parceiros, na qual deverão ser recompensados por meio de remunerações justas, benefícios motivadores, bem como o investimento no plano de carreiras.

5. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo analisar a Responsabilidade Social Empresarial interna a partir da percepção dos colaboradores da Uniodonto Juiz de Fora. Qual a percepção dos colaboradores quanto à política de remuneração, benefícios e carreira? O recorte conceitual proposto neste artigo está numa subdivisão proposta pelo Instituto Ethos sobre trabalho decente.

5.1 METODOLOGIA

A definição de pesquisa é expressa por Gil (2002) quando considera que "pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...]". (GIL, 2002, p.17).

Nesta perspectiva a elaboração deste trabalho deu-se por meio de uma pesquisa de cunho exploratório e quanto aos meios o delineamento foi uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. Para a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma revisão dos autores Alencastro (2013), Hanashiro et al. (2008), Karkotli (2006), Melo Neto e Froes (2004), dentre outros pesquisadores no contexto apresentado e bem como consultas a sites relacionados com o estudo.

A pesquisa de campo segundo Vergara (2005) é uma investigação empírica realizada por meio de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante, ou não, no local onde ocorre, ou ocorreu um fenômeno.

Neste sentido, foi adotado como procedimento metodológico uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, realizada na empresa Uniodonto Juiz de Fora. O universo da pesquisa compreende os dez colaboradores da empresa, dessa forma, por se tratar de um universo

pequeno, não houve cálculo de amostragem, sendo necessário pesquisar o tamanho absoluto deste universo, os dez colaboradores. Porém, teve-se como retorno o preenchimento de nove questionários aplicado aos colaboradores da Uniodonto Juiz de Fora.

5.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, estruturado em duas partes, A e B.

Na parte A, buscou-se conhecer a caracterização dos entrevistados com os seguintes aspectos: sexo, idade e tempo de trabalho na empresa.

A parte B do questionário apresentou uma transformação das perguntas em afirmativas, para permitir a utilização da Escala de *Likert*, que possibilita aos entrevistados à “[...] não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. (MATTAR, 1997, p.214). A Escala de *Likert* utilizada atribui um grau de concordância/discordância, sendo 1 para discordo totalmente, 2 para discordo parcialmente, 3 para indiferente, 4 para concordo parcialmente e 5 para concordo totalmente.

As afirmativas propostas na parte B do questionário procuraram analisar a percepção dos colaboradores da Uniodonto Juiz de Fora, quanto à política de remuneração, benefícios e carreira da organização.

5.3 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização da pesquisa de campo, foram feitas solicitações em cinco empresas na cidade de Juiz de Fora (incluindo a Uniodonto Juiz de Fora), duas delas, se recusaram a autorizar esse tipo de pesquisa, por se tratar de política de remuneração, benefícios e carreira. Em duas outras, não tivemos retorno da solicitação.

A pesquisa na Uniodonto Juiz de Fora foi realizada entre os dias 05 de novembro e 10 de novembro de 2015. A abordagem à empresa para a solicitação e autorização da pesquisa foi feita por meio de correspondência eletrônica, diretamente com o gerente da organização.

A Uniodonto Juiz de Fora é uma sociedade cooperativa sem fins lucrativos fundada em 03 de julho de 1996, que ao longo dos anos busca agregar profissionais de odontologia, a fim de trabalhar a saúde bucal de seus beneficiários, através de um atendimento ético e modernas técnicas de tratamento odontológico, onde o paciente é atendido pelo sócio da empresa. Promovendo o desenvolvimento econômico, social, cultural e científico de seus cooperados e colaboradores.

A tabulação das respostas do questionário foi realizada com a utilização do *software Microsoft Office Excel 2007*, imediatamente após o retorno dos questionários, e a análise dos dados obtidos foram embasados nas obras citadas neste trabalho.

5.4 ANÁLISE DA PESQUISA

Como citado anteriormente, obteve-se nove questionários respondidos dos dez colaboradores da Uniodonto Juiz de Fora.

Na parte A da pesquisa, que buscou a caracterização dos entrevistados quanto ao sexo, idade e tempo de trabalho na empresa, está representado no quadro três.

Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados

Sexo		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Feminino	6	67%
Masculino	3	33%
Idade		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Até 20 anos	0	0%
21 a 40 anos	5	56%
41 a 60 anos	4	44%
Mais de 60 anos	0	0%
Tempo de trabalho na empresa		
	Valor Absoluto	Valor Relativo
Menos de 1 ano	2	22%
De 1 a 3 anos	1	11%
De 3 a 5 anos	2	22%
Mais de 5 anos	4	44%

Fonte: Pesquisadores, 2015.

O quadro três mostra que do universo da pesquisa, seis colaboradores são do sexo feminino que corresponde a 67% dos entrevistados, 56% dos colaboradores possuem entre 21 a 40 anos de idade, e 44% possuem mais de 5 anos de tempo de trabalho na empresa.

A partir deste ponto, os quadros mostram as doze afirmativas da parte B do questionário, relacionadas a uma Escala de *Likert*, respondidas pelos colaboradores da Uniodonto Juiz de Fora, considerando V.R como valor relativo e V.A como valor absoluto.

Quadro 4 - Política de remuneração

Questões	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente	
	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A
1- O sistema de remuneração, benefícios e carreira oferecidos pela empresa são motivadores e estimulam a busca por melhores resultados.	-	0	22%	2	33%	3	44%	4	-	0
2- A organização se preocupa com o investimento em políticas de remuneração e desenvolvimento profissional.	-	0	11%	1	44%	4	33%	3	11%	1

Questões	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente	
3- A remuneração oferecida pela empresa é justa e gera satisfação no colaborador.	-	0	22%	2	11%	1	67%	6	-	0
4- A remuneração oferecida pela empresa para o cargo exercido é equivalente para todos os colaboradores que exercem o mesmo cargo, existindo assim equidade.	-	0	44%	4	-	0	44%	4	11%	1
5- A remuneração oferecida pela empresa é compatível com o mercado de trabalho.	-	0	11%	1	22%	2	56%	5	11%	1

Fonte: Pesquisadores, 2015.

No quadro 4, conforme pode ser observado, a finalidade foi de mensurar percepção dos colaboradores quanto a política de remuneração da organização, questionou-se em cinco afirmativas o grau de concordância dos colaboradores em relação a tais afirmativas. E pode-se perceber que não existe uma discordância total em nenhuma das afirmativas, na discordância parcial o percentual vai de 11% a 44%, quando é observada a concordância, o percentual vai de 44% a 67%. Percebe-se com esses dados que sobre a remuneração existe uma tendência para a concordância em relação às políticas relacionadas a remuneração. Mas vale destacar que essa concordância está próxima à média ou pouco acima da mesma, esse resultado pode ser um indício de que a empresa precisa estar atenta às políticas relacionadas à remuneração. A fim de que a mesma possa ter funcionários mais satisfeitos e motivados, melhorando a percepção dos mesmos sobre as políticas de remuneração praticadas pela organização.

Quadro 5 - Sistema de benefícios

Questões	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente	
	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A
6- A empresa concede benefícios a todos os empregados, como plano de saúde, plano odontológico, vale transporte e vale alimentação.	-	0	-	0	-	0	-	0	100%	9
7- Os benefícios oferecidos incentivam e satisfazem as necessidades pessoais.	-	0	-	0	33%	3	67%	6	-	0
8- A empresa concede a todos os empregados prêmios por produtividade.	33%	3	11%	1	33%	3	22%	2	-	0
9- A empresa concede a todos os empregados participação nos	56%	5	11%	1	22%	2	11%	1	-	0

Questões	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente	
resultados.										

Fonte: Pesquisadores, 2015.

No quadro 5, indagou-se qual o grau de concordância dos colaboradores em relação ao sistema de benefícios oferecidos pela Uniodonto Juiz de Fora. Dessa forma, 100% dos colaboradores concordaram totalmente que a empresa concede benefícios a todos os empregados, tais como, plano de saúde, plano odontológico, vale transporte e vale alimentação. Quando indagados se os benefícios oferecidos incentivam e satisfazem as necessidades pessoais, o resultado cai, pode ser observado que o concordo totalmente apresenta-se com 0% e o concordo parcialmente aparece com 67%, o que se confirma na afirmativa sobre a concessão de prêmios por produtividade que mantém a tendência de discordância, é verificado também, esse aumento no quesito sobre a participação dos empregados nos resultados da empresa. Fica evidenciado que a empresa precisa analisar as possibilidades de se investir em prêmios de produtividade, como também em possibilitar a participação dos funcionários no resultado da empresa.

Quadro 6 - Plano de carreira

Questões	Discordo Totalmente		Discordo Parcialmente		Indiferente		Concordo Parcialmente		Concordo Totalmente	
	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A
10- A empresa possui plano de carreira, e o mesmo é devidamente claro e motivador.	11%	1	22%	2	33%	3	33%	3	-	0
11- A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos.	-	0	11%	1	22%	2	56%	5	11%	1
12- A empresa reconhece o esforço dos colaboradores e os recompensam com elogios, promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional.	22%	2	-	0	11%	1	56%	5	11%	1

Fonte: Pesquisadores, 2015.

No quadro 6, considerou-se buscar dados sobre a percepção dos colaboradores quanto ao plano de carreira, caso a empresa possua. Dessa forma, nota-se que apenas 33% concordam parcialmente, 0% concorda totalmente, mostrando que o plano de carreira da empresa não é considerado claro e motivador. Sobre a busca por superar o piso firmado pelo sindicato, percebe-se uma maior concordância. Na questão reconhecimento por parte da empresa com elogios e desenvolvimento profissional, apesar de haver um aumento da concordância, aparece um percentual de 22% de discordância total; no entanto, esse percentual se mostra pequeno em relação ao índice de concordância.

Nesta análise percebe-se que a empresa se mostra deficiente em relação ao plano de carreira, mas que tem procurado manter o salário acima do piso sindical e que existe reconhecimento e ações para o desenvolvimento dos empregados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que almejam adotar estrategicamente a Responsabilidade Social como ferramenta de gestão, devem analisar qual a finalidade que se deseja atingir, seja ela, retorno de imagem, vantagem competitiva, retorno financeiro ou qualquer outro fator que a torne um diferencial em um mundo globalizado. Porém, deve-se destacar a importância de se atingir um posicionamento sustentável, beneficiando todos os *stakeholders* envolvidos no processo produtivo da organização, levando em consideração os aspectos econômicos, financeiros, culturais, sociais e ambientais.

A Responsabilidade Social de uma organização requer que a mesma adote práticas e as direcione aos agentes internos e externos da organização, a fim de promover essa cultura em toda sua cadeia de valor. Para isso, o início de um reconhecimento socialmente responsável, exige disseminar e aplicar tais ações no público interno de uma organização, ou seja, a organização deve praticar ações visando melhores condições de vida, saúde, segurança e trabalho à sua maior fonte de recurso, que é o capital humano. Uma vez, disseminada essa cultura e responsabilidade, trará aos colaboradores satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional.

Considera-se nesse contexto, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, que para se promover a Responsabilidade Social no ambiente interno das organizações, existem fatores relevantes que merecem ser analisados e percebidos como uma questão de valor para o colaborador: a política de remuneração, benefícios e carreira. Tais fatores permitem ponderar tangivelmente a importância do capital humano dentro da organização e ativar a satisfação, equidade, motivação, desenvolvimento e a busca por melhores resultados dos colaboradores de uma empresa.

A questão de investigação desse trabalho foi: Qual a percepção dos colaboradores quanto à política de remuneração, benefícios e carreira? Após a análise da pesquisa pode-se perceber que na Uniodonto Juiz de Fora existem fatores incorporados às práticas gerenciais da empresa que visam beneficiar os colaboradores, mas ainda sim, alguns aspectos precisam ser melhorados e considerados.

Deste modo, a Uniodonto Juiz de Fora poderá ter melhores resultados, investindo de forma mais eficiente na aplicação da Responsabilidade Social, em um contexto amplo, e disseminar esse conceito para que seus colaboradores sejam também responsáveis socialmente.

Espera-se que esse trabalho possa contribuir para a política de gestão dos recursos humanos da Uniodonto Juiz de Fora, que envolveram os fatores abordados. E, não só para a empresa pesquisada, mas também para todas as outras empresas em um sentido de conscientização da importância do capital humano na organização, e quais as formas de se ter esse retorno por parte dos mesmos.

7. REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, MARIO SERGIO CUNHA. Ética empresarial na prática: Liderança, gestão e responsabilidade corporativa. Curitiba: Intersaberes, 2013.

ALIANÇA CAPOAVA: Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno? . 2010. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br>>. Acesso em: 01 de setembro de 2015 às 16h20min.

ARAÚJO, LUIZ CÉSAR G. DE; GARCIA, ADRIANA AMADEU. Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Iniciação á administração de pessoal. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001. Disponível em: <<http://molar.crb.ucp.pt/cursos/>>. Acesso em: 27 agosto de 2015 às 08h30min.

DUTRA, JOEL SOUZA. Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, ANA CRISTINA LIMONGI. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, ANA CRISTINA LIMONGI ET AL.; As pessoas na organização. In. HIPÓLITO; José Antônio Monteiro. Sistema de recompensas: Uma abordagem atual. 9 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, DARCY MITIKO MORI ET AL. Gestão do fator Humano: Uma visão baseada em *stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: Indicadores Ethos para negócios Sustentáveis e Responsáveis. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br>>. Acesso em: 22 de agosto de 2015 às 11h45min.

KARKOTLI, GILSON. Responsabilidade Social Empresarial. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARRAS, JEAN PIERRE. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, FAUZE NAJIB. Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, FRANCISCO PAULO DE; BRENNAND, JORGIANA MELO. Empresas socialmente sustentáveis: O novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, FRANCISCO PAULO DE; FROES, CÉSAR. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, FRANCISCO PAULO DE E FROES, CÉSAR. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

PINTO, RAFAEL TRAVINCAS; COUTINHO, GIULIANO CUNHA; MELLO, LUIZ CARLOS BRASIL DE BRITO. Responsabilidade Social Empresarial Interna: Diretrizes para implantação eficaz nas organizações. 2014. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org> >. Acesso em: 22 de agosto de 2015 às 12h07min.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

WERTHER JR, WILLIAM; DAVIS, KEITH. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WOOD JR., THOMAZ; FILHO, VICENTE PICARELLI. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.