



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano  
do Sul  
Brasil

Elenilson Cruz, José; Sá de Souza, Eliane Moreira  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À LUZ DA RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO NO SETOR SUCROENERGÉTICO EM GOIÁS  
Gestão & Regionalidade, vol. 33, núm. 97, enero-abril, 2017, pp. 23-47  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133450056003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À LUZ DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO NO SETOR SUCROENERGÉTICO EM GOIÁS

## *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE LIGHT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STUDY IN THE SUGARCANE INDUSTRY LOCATED IN THE STATE OF GOIÁS, BRAZIL*

**José Elenilson Cruz**

Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília. Professor do Instituto Federal de Brasília. Brasília (DF), Brasil

Data de recebimento: 26-08-2014

Data de aceite: 23-10-2016

**Eliane Moreira Sá de Souza**

Pós-Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Associada da Universidade Federal de Goiás. Goiânia (GO), Brasil

### RESUMO

Sob o entendimento de que as responsabilidades das empresas estendem-se para toda a sociedade, surgem os estudos sobre desempenho social empresarial, com o objetivo de testar e operacionalizar a noção de responsabilidade social das empresas (RSE). Diante das transformações econômicas, financeiras e tecnológicas vivenciadas pelo setor sucroenergético brasileiro, este trabalho utiliza as medidas da dimensão de público dos Indicadores Ethos de RSE para avaliar o desempenho social das usinas do setor sucroenergético em Goiás, quanto à adoção de políticas e processos de RSE voltadas ao público interno. Aplicou-se questionário estruturado a todas as usinas em funcionamento, obtendo-se respostas de doze empresas. Os resultados indicam que a dimensão de público interno está parcialmente implantada em 75% das empresas e ainda em discussão nos 25% restantes. Conclui-se que as transformações vivenciadas pelo setor sucroalcooleiro não foram suficientemente capazes de provocar significativas mudanças na gestão dos recursos humanos, em termos de postura socialmente responsável.

**Palavras-chave:** Desempenho social empresarial; indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial; gestão de recursos humanos; setor sucroalcooleiro.

### ABSTRACT

On the understanding that the responsibilities of companies extends to the whole of society, arise the studies on corporate social performance, with the objective of testing and operationalize the concept of corporate social responsibility (CSR). In the face of the changes in economic, financial and technological experienced by the Brazilian sugarcane industry, this work uses the measures of the internal public dimension of CSR Ethos indicators to evaluate the social performance of sugarcane industry companies located in the state of Goiás, Brazil, regarding the adoption of policies and processes of CSR focused the internal public. A structured questionnaire was applied to all the plants in operation, getting answers from twelve companies. The results indicate that the internal public dimension is partially implanted in 75% of the companies and still under discussion in the remaining 25%. It is concluded that transformations experienced by the sugarcane industry were not sufficiently able to cause significant changes to the management of human resources, in terms of socially responsible attitude.

**Keywords:** Corporate social performance; ethos indicators of corporate social responsibility; management of human resources; sugarcane industry.

#### Endereço dos autores:

José Elenilson Cruz  
elenilsoncruz@hotmail.com

Eliane Moreira Sá de Souza  
eliane.mss@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Constituído por um compêndio de contribuições teóricas e práticas desenvolvidas e aprimoradas ao longo do século XX, o tema da responsabilidade social empresarial (RSE) tem servido como guia orientador de condutas e práticas para organizações e indivíduos. Não obstante suas divergentes perspectivas teóricas, a RSE pode ser conceituada como o conjunto das expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas em determinado momento (CARROLL, 1979, 1991; SCHWARTZ; CARROLL, 2003). O encerramento desse conceito leva ao entendimento de que as responsabilidades das empresas vão além daquelas firmadas com seus acionistas, estendendo-se, de forma geral, para com toda a sociedade (ROWLEY; BERMAN, 2000).

Com o objetivo de testar e operacionalizar a noção de responsabilidade social das empresas e descrever os grupos constituintes que elas devem honrar no desenvolvimento de suas atividades, surgem os estudos em torno do desempenho social empresarial (ROWLEY; BERMAN, 2000). O desempenho social das empresas pode ser entendido como uma medida de mensuração da postura socialmente responsável, baseada na existência de políticas e programas de RSE e em seus resultados sobre as interações mantidas pelas empresas com seus *stakeholders* principais (WOOD, 1991; WADDOCK; GRAVES, 1997). Por meio de avaliações do desempenho social, acadêmicos podem identificar relações entre as diferentes medidas organizacionais e o próprio desempenho social, e gestores podem empregar as informações do desempenho social em seus modelos de tomada de decisão (RUF; MURALIDHAR; PAUL, 1998).

No Brasil, os indicadores Ethos de RSE são instrumentos que auxiliam empresas e acadêmicos na mensuração do desempenho social empresarial. Por meio deles, o Instituto Ethos diagnostica, avalia

e compara práticas de RSE entre seus associados. O *feedback* do Instituto Ethos permite aos seus filiados monitorar se os resultados de seus esforços estão atendendo ao objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável (CUSTÓDIO; MOYA, 2007). Alinhados com o conceito multidimensional de RSE, os indicadores Ethos estão estruturados em sete dimensões da RSE. Uma dessas dimensões, denominada “público interno”, abarca temas relacionados aos funcionários e terceirizados, tendo por base princípios referentes aos direitos humanos e ao trabalho, cuja relevância é indiscutível a qualquer sistema empresarial de gestão de recursos humanos.

A entrada de capital estrangeiro e a valorização do etanol no mercado internacional transformaram o setor sucroenergético brasileiro em termos de estrutura de capital, capacidade financeira, controle, gestão, modernização tecnológica, ganhos de eficiência e competitividade. Essas transformações levaram o complexo sucroenergético brasileiro a ser o mais moderno e competitivo do mundo, e colocaram o Brasil entre os maiores produtores mundiais de açúcar e etanol (GOES; MARRA; SILVA, 2008). Entretanto, apesar da pujança econômica e da grande quantidade de mão de obra absorvida, a maior parte dos trabalhadores das usinas sucroalcooleiras no Brasil possui baixa qualificação (RIGO et al., 2007). A distância dessas empresas dos grandes centros urbanos cria dificuldades quanto à atração, desenvolvimento e retenção de talentos, e impõe às empresas a necessidade de importação de mão de obra especializada (Ibid.). Um fator que pode amenizar essa dificuldade é a postura socialmente responsável da empresa (CHEIBUB; LOCKE, 2002), intermediada pela gestão de recursos humanos.

Sob esse contexto, a questão desta pesquisa é: as transformações econômicas, financeiras, tecnológicas e de produtividade ocorridas no setor sucroenergético brasileiro refletem nível

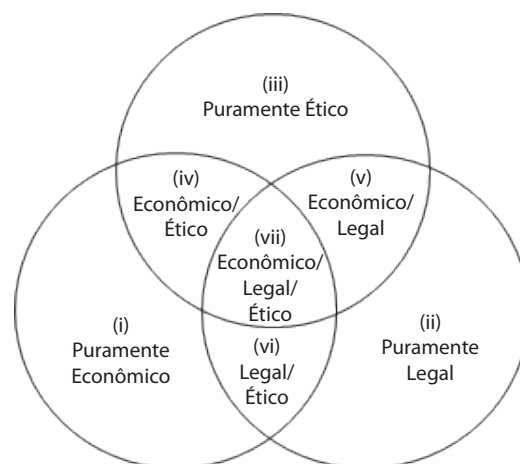
desempenho social superior, em termos de adoção de políticas e processos de RSE voltadas ao público interno, nas indústrias desse setor em Goiás? Para responder a essa questão, o objetivo deste estudo é avaliar o desempenho social das empresas do setor sucroenergético em Goiás quanto à adoção de políticas e processos de RSE voltadas ao público interno. Classificando-se como um survey exploratório, este estudo se apoia em pesquisa bibliográfica e em dados primários, levantados por meio de questionário estruturado, aplicado aos gestores de recursos humanos de todas as usinas em funcionamento em Goiás. Os resultados, obtidos por uma amostra não probabilística de doze empresas, trazem relevantes implicações teóricas e gerenciais. Das três categorias que compõem a dimensão de público interno, as empresas apresentam melhor desempenho social em “diálogo e participação”, “respeito ao indivíduo” e “trabalho decente”, respectivamente. Tendo em vista a não adoção de vários temas sociais por todas as empresas, conclui-se que a dimensão de público interno está parcialmente implantada em 75% das empresas, e em discussão em 25% delas. Esse resultado indica que as transformações presenciadas no setor sucroalcooleiro não alavancaram mudanças significativas em termos de postura socialmente responsável na gestão de pessoas das empresas pesquisadas.

Esta pesquisa está estruturada em cinco partes, incluindo a introdução. Na segunda parte é realizada a fundamentação teórica dos principais aspectos conceituais que subsidiam a pesquisa. Na terceira parte é apresentada a metodologia e na quarta são discutidos os resultados, contrastando-os com a literatura. Na última parte, de considerações finais, são discutidas as implicações teóricas e gerenciais, as limitações da pesquisa, além de sugestões de caminhos a serem perseguidos por futuros trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Responsabilidade social e desempenho social empresarial

Os estudos em torno da RSE foram intensificados a partir da década de 1950, tendo por objetivo melhor delinear os contornos do conceito e compreender com mais acuidade as motivações do engajamento das empresas (CARROLL, 1979). Archie B. Carroll, depois de aperfeiçoamentos, encerrou um modelo conceitual, integrando os diversos posicionamentos teóricos sobre o tema. Nesse modelo, a RSE abrange o conjunto das expectativas econômicas, legais e éticas que a sociedade tem das empresas em determinado momento.



**Figura 1** – Modelo conceitual dos três domínios da RSE

Fonte: Schwartz e Carroll (2003, p. 519).

A sétima categoria, localizada no centro do modelo, apresenta simultaneamente entrelaçadas as responsabilidades econômicas, legais e éticas, e representa a categoria ideal para a atuação das empresas (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Além de representar por completo a perspectiva da RSE, essa categoria está alinhada com o modelo de gestão *triple bottom line*, cujas premissas contemplam as dimensões econômica, social e ambiental

do desenvolvimento sustentável no âmbito das empresas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Não obstante a importância desse modelo conceitual para a literatura, as várias interpretações de RSE indicam que o seu conceito ainda está em construção (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Portanto, é natural haver divergências quanto ao que exatamente deve ser incluído como responsabilidade social das empresas, tanto no mundo empresarial quanto no acadêmico. Alguns entendem RSE como responsabilidade ou obrigação legal, enquanto outros a percebem como dever fiduciário das empresas para com a sociedade, que se traduz em prática social, papel social e função social (ASHLEY, 2004). O conceito de RSE que tem maior penetração nas discussões empresariais no Brasil é o do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Para o Instituto Ethos, RSE é uma forma de gestão que se estrutura em três eixos. O primeiro se configura pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos interessados; o segundo estabelece que a empresa estipule metas sistemáticas para impulsionar o desenvolvimento sustentável da sociedade e preservar os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras; e o terceiro exige da empresa o respeito à diversidade e ações que promovam a redução das desigualdades.

Visando a testar e a operacionalizar a noção de responsabilidade social das empresas, sugeriram os estudos em torno do desempenho social empresarial, ainda nos anos 1970. São estudos em busca de ações gerenciais, orientadas e instrumentalizadas com técnicas administrativas, para verificar até que ponto as empresas irão responder às pressões sociais (FREDERICK, 1994). Sethi (1979) discute desempenho social como sinônimo de legitimidade empresarial, que aumenta conforme a empresa consegue reduzir a lacuna entre seu desempenho e as expectativas da sociedade. Para Wartick e Cochran (1985), desempenho social empresarial é uma interação subjacente entre os princípios de

responsabilidade social, processo de responsabilidade social e políticas criadas para tratar de temas sociais. Em 1991, Dona Wood revisa esse conceito ao inserir uma referência a ações e resultados – dois componentes que constituem o significado do termo desempenho. Para Wood (1991), esses componentes são evidenciados pela existência de políticas e programas na empresa e pelos resultados observáveis dos impactos que essas políticas e programas provocam nas relações da empresa com seus *stakeholders*.

Para Waddock e Graves (1997), desempenho social é um conceito de mensuração de eficiência das interações mantidas pelas empresas com seus *stakeholders* principais e está vinculada ao desempenho da própria gestão. Nessa visão, as despesas realizadas nos domínios dos *stakeholders* principais, além de melhorar o próprio desempenho social, também contribuem para a melhoria do desempenho organizacional como um todo (WADDOCK; GRAVES, 1997). Para fins deste estudo, desempenho social será entendido como um conceito de mensuração da postura socialmente responsável das empresas, baseada na existência de políticas e programas de RSE e em seus resultados sobre as interações mantidas pelas empresas com seus *stakeholders* principais (WOOD, 1991; WADDOCK; GRAVES, 1997).

## 2.2. Dimensão de público interno da RSE

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), criado em 1998, desenvolve trabalho de grande relevância para o fortalecimento da responsabilidade social empresarial no Brasil. Seu propósito é fazer que a empresa compreenda e incorpore o conceito de comportamento socialmente responsável. Para tanto, o Instituto Ethos desenvolve iniciativas em parcerias com instituições públicas e privadas interessadas na divulgação e no aprimoramento de condutas

e práticas empresariais sustentáveis. Uma dessas iniciativas, os indicadores Ethos de RSE, contempla medidas multidimensionais do desempenho social. Os temas relativos aos trabalhadores contratados e terceirizados são tratados pela dimensão de público interno, que se subdivide em três categorias: diálogo e participação, respeito ao indivíduo, e trabalho decente. Essas categorias contemplam treze indicadores de profundidade, conforme descritos a seguir.

### 2.2.1. Categoria “diálogo e participação”

A categoria diálogo e participação abarca temas referentes ao relacionamento da empresa com sindicatos e à participação dos funcionários na gestão da organização. É composta de dois indicadores. O primeiro, relações com sindicatos, é baseado na premissa de que os sindicatos são elementos fundamentais para a garantia de padrões mínimos de salários, jornada de trabalho, saúde, segurança laboral etc. (PEREIRA; MACHADO; VILAS BOAS, 2008). Um dos aspectos desse indicador, a comissão representativa de trabalhadores, tem sido objeto de negociações entre empresas e sindicatos, contando inclusive com mediação da justiça do trabalho (OLIVEIRA NETO, 2011). Por esse indicador, uma empresa é socialmente responsável quando mantém bom relacionamento com sindicatos e compartilha com eles informações necessárias à tomada de decisões em nome dos interesses de seus funcionários (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007). O segundo, gestão participativa, avalia a participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas, partindo do pressuposto de que o envolvimento dos trabalhadores na gestão da empresa contribui para a solução dos problemas organizacionais. Essa participação propicia à empresa ouvi-los mais adequadamente, atender a suas demandas e balancear objetivos individuais e organizacionais em longo prazo (FREEMAN, 1994).

### 2.2.2. Categoria “respeito ao indivíduo”

A categoria “respeito ao indivíduo” contempla temas relativos ao compromisso da empresa com o futuro das crianças, desenvolvimento infantil e combate às formas de discriminação. É composta de seis indicadores. O indicador “compromisso com o futuro das crianças” avalia o desempenho social das empresas no que se refere a seus esforços para a redução da mortalidade da criança e desenvolvimento infantil, tendo por base um dos oito objetivos da Declaração do Milênio. Essa declaração é um compromisso global pelo desenvolvimento que consiste em metas e indicadores concretos para a superação dos principais desafios ao progresso de mulheres e homens no mundo (IPEA, 2014). A empresa socialmente responsável se preocupa com o desenvolvimento integral da criança, oferecendo programa para a saúde da mulher gestante e orientando seus empregados quanto aos cuidados com o nascimento, alimentação, prevenção de doenças, proteção à integridade e desenvolvimento cognitivo. Além disso, a postura socialmente responsável leva a empresa a acompanhar periodicamente a cobertura vacinal dos filhos dos empregados e a permitir aos empregados, pais de crianças com deficiências, acompanharem o desenvolvimento dos filhos de forma adequada (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007).

O indicador “compromisso com o desenvolvimento infantil” avalia as empresas quanto ao combate ao trabalho de crianças e adolescentes. No Brasil, menores entre 14 e 16 anos só podem trabalhar na condição de aprendizes. Para menores entre 16 e 18 anos, o trabalho não pode envolver atividades insalubres, perigosas ou penosas, como também não pode haver trabalho noturno e nem com jornadas longas (PEREIRA; MACHADO; VILAS BOAS, 2008). Espera-se que a empresa socialmente responsável com seu público interno vá além dos aspectos legais nesse tema. Que ela seja capaz de desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos de seus funcionários, e de



combater o trabalho infantil em sua rede de fornecedores (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007).

O indicador “valorização da diversidade” avalia a capacidade da empresa em não permitir qualquer forma de discriminação no ambiente de trabalho. A diversidade ocorre quando pessoas com identidade, origem, idade, raça, religião, orientação sexual e outras diferenças interagem no mesmo sistema social (FLEURY, 2000). O gerenciamento da diversidade implica no desenvolvimento e estabelecimento de processos que reconheçam e valorizem as diferenças entre os grupos de trabalhadores (ULRICH, 2003). Ao não gerenciar a diversidade de seu quadro de pessoal, a gestão de pessoas deixa de considerar os indivíduos em suas singularidades, retirando-lhes a possibilidade de se identificar com a empresa e maximizarem suas habilidades quanto à concretização dos objetivos organizacionais (ULRICH, 2003). A gestão de pessoas socialmente responsável deve manter estrita observância para coibir possíveis discriminações em seus processos de recrutamento, admissão, treinamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação, mobilidade, promoção e demissão de empregados (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007).

O indicador “compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial” avalia as empresas quanto ao tratamento igualitário de seus trabalhadores, independente de raça. As históricas explorações de negros e índios levaram o Estado brasileiro a implantar políticas afirmativas, cujas bases se assentam na dignidade da pessoa humana e na tipificação da prática do racismo como crime inafiançável (RIO DE JANEIRO, 2016). O artigo 1º da Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010 – Estatuto da Igualdade Racial – garante à população negra efetiva igualdade de oportunidades, defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica. O tratamento igualitário de trabalhadores de diferentes raças, sexos e idades

num mesmo local de trabalho ajuda a construir um sentimento de objetivo comum e desarma os estereótipos e os preconceitos que se encontram no cerne da discriminação (COSTA, 2010).

O indicador “compromisso com a promoção da equidade de gênero” avalia a gestão das empresas quanto à priorização da equidade de gênero e promoção de oportunidades iguais para homens e mulheres nos processos de gestão de pessoas. Apesar do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho nas últimas cinco décadas, a desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenômeno predominante em todo o mundo (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). O trabalho de Pereira, Machado e Vilas Boas (2008) corrobora com esse fato ao identificar a baixa participação da mulher em cargos de gestão nas empresas Sadia e Perdigão. Uma postura socialmente responsável nesse aspecto minimiza o impacto negativo que a desigualdade de gênero tem sobre as atitudes das mulheres com relação a seu emprego e às organizações em que trabalham (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Assim, a empresa socialmente responsável possui políticas e processos que promovem a equidade de gênero em todos os aspectos, faz campanhas sobre a importância da valorização da mulher e cria instrumentos que garantem a participação feminina nos processos decisórios e na gestão em todos os níveis hierárquicos (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007).

O indicador “relações com trabalhadores terceirizados” avalia as empresas quanto ao zelo e ao cuidado com seus empregados terceirizados. Pela terceirização, uma empresa transfere à outra a responsabilidade pela prestação de um serviço ou execução de determinada fase da produção ou comercialização de seus produtos. A terceirização tem provocado a precarização do trabalho, com diminuição de salários, redução de benefícios sociais, diminuição de qualificação e aumento da jornada, além de piorar as condições de saúde e de

segurança do trabalho (DIEESE, 2010). Consciente disso, a empresa socialmente responsável zela pelo cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária de seus subcontratados e oferece-lhes as mesmas condições de saúde, segurança e benefícios básicos gozados pelos funcionários regulares (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007).

### 2.2.3. Categoria “trabalho decente”

A categoria “trabalho decente” envolve temas relacionados ao trabalho adequadamente remunerado e seu exercido em condições de segurança e saúde, bem como políticas e processos relativos à ascensão, demissão e aposentadoria dos colaboradores. Essa categoria é formada por cinco indicadores. O indicador “política de remuneração, benefícios e carreira” trata de temas relativos ao sistema de remuneração e benefícios e ao plano de ascensão profissional dos funcionários na estrutura hierárquica das empresas. Remuneração, benefícios e carreira afetam a competitividade empresarial na medida em que são instrumentos de atração, manutenção e retenção de funcionários capacitados, técnica e cognitivamente, no que se refere à criação de soluções inovadoras (PENA et al., 2007).

A valorização do público interno deve ir além do aspecto geral e coletivo e considerar diferenças de comportamentos, comprometimentos e desempenhos individuais. A consideração de fatores como metas por desempenho, participação nos resultados, participação acionária etc. (PEREIRA; MACHADO; VILAS BOAS, 2008) leva a empresa a adotar visão de futuro e demonstrar que comprometimentos diferentes implicam em remunerações diferentes (SÁ et al., 2002). Empresas com essa visão alteram seus sistemas de gestão de carreira, diminuindo a ênfase na segurança dos funcionários em relação a seus cargos e aumentando o foco no oferecimento oportunidades de crescimento em sua escala hierárquica (Ibid.).

O indicador “saúde, segurança e condições de trabalho” contempla temas relacionados à humanização do trabalho. A legislação trabalhista brasileira, fundada nos princípios da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho, obriga o empregador a adotar medidas preventivas de promoção da integridade da saúde física e mental do trabalhador (MAGALHÃES; MOREIRA 2011). No entanto, trabalhadores brasileiros, em especial na indústria da cana, ainda são submetidos a condições de trabalho degradantes, que afetam sua saúde física e psíquica (NOVAES, 2007). Uma empresa socialmente responsável assegura condições de trabalho, saúde e segurança de seus trabalhadores além dos aspectos previstos em lei. Essa premissa é reforçada no estudo de Pena et al. (2007), cujos resultados indicam que as empresas pesquisadas, além de cumprir a legislação trabalhista, possuem mecanismos de escuta dos funcionários na definição de metas e indicadores de saúde e segurança do trabalho, permitindo aos trabalhadores dividir bem o tempo entre trabalho e família.

O indicador “compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade” avalia os esforços da empresa quanto à melhoria do desempenho, desenvolvimento e capacitação dos empregados. Na visão do Instituto Ethos, o compromisso com o desenvolvimento de trabalhadores na empresa socialmente responsável vai além de treinamentos internos e externos, devendo incluir também processos educacionais regulares de ensino fundamental, médio e superior. Ações educacionais nas usinas sucroalcooleiras têm contribuído para melhorar a imagem do setor na comunidade, configurando-se como um fator compensador das externalidades negativas provocadas pela atividade canavieira (BRAGATO et al., 2008). A pesquisa de Coelho e Carvalho Neto (2005), realizada com duas empresas filiadas ao Instituto Ethos, embora revele ações com treinamentos profissionais, ensino fundamental, médio e superior, indica que os incentivos aos cursos de 3º grau não ocorrem de forma homogeneizada.



O indicador “comportamento nas demissões” avalia as ações das empresas diante da necessidade de desligamento de funcionários. Segundo Caldas (2000), a maioria dos trabalhadores não está preparada para a demissão e a maior parte das organizações não está qualificada para lidar com seus efeitos sob a perspectiva dos indivíduos. E independente de seu motivo – aposentadoria, pedido de demissão, redução de quadro ou extinção de posto de trabalho –, a demissão gera insegurança, tristeza, angústia e decepção nos trabalhadores, dificultando-lhes a compreensão do significado de sua mensagem no momento em que ocorre (MACHADO; HERNANDES; MORAES, 2004). Seu significado é maior para os indivíduos que levam mais tempo para se recolocar profissionalmente, e sua aceitação é mais lenta em relações de trabalho mais longas (Ibid.). Além disso, o trabalhador costuma relacionar simbolicamente a demissão com seu fracasso individual, mesmo que em algumas situações isso não ocorra (CALDAS, 2000).

O indicador “preparação para a aposentadoria” avalia as ações das empresas antes, durante e depois do processo de aposentadoria de seus funcionários. A adaptação à aposentadoria depende do envolvimento de cada indivíduo com o trabalho, de sua história de vida e de como ele deseja viver seus próximos anos (FRANÇA, 2002). Mas a participação efetiva da empresa nesse momento da vida do trabalhador, com orientações sobre procedimentos, aconselhamentos e preparação psicológica, pode reduzir os impactos negativos que esse processo causa. A ansiedade de lidar com as mudanças pós-vida no trabalho é comum, inclusive, naqueles indivíduos que traçaram planos para o futuro e se prepararam para o momento da aposentadoria (FRANÇA, 1992). Nesse aspecto, cabe à empresa socialmente responsável envolver as famílias no processo de aposentadoria para que juntos, empregado e família, possam se preparar para as mudanças que virão, sejam as relativas à queda de renda, sejam as provocadas na rotina da família, com mais tempo livre do recém-aposentado (GOMES, 2012).

Pelo exposto, pode-se afirmar que as medidas de desempenho da dimensão de público interno, dos indicadores Ethos de RSE, contribuem para o planejamento e para a implementação de uma gestão de pessoas moderna e mais ajustada aos princípios e temas da RSE. Tendo em vista as frequentes transações e relações de trocas, diretas e recíprocas, entre colaboradores e empresa (LAAN; EES; WITTELOOSTUIJN, 2008), investir nas demandas do público interno é salutar para ambas as partes. Aos colaboradores, o investimento em suas demandas retorna em aumento da qualidade de vida, autoestima, motivação e satisfação com o trabalho (WADDOCK; GRAVES, 1997). À empresa, os investimentos retornam em termos de redução de gastos com saúde, assistência social, tratamento médico-hospitalar e absenteísmo (MELO NETO; FROES, 2004) e de maior produtividade dos colaboradores (WADDOCK; GRAVES, 1997).

### 3. METODOLOGIA

Este estudo se classifica como um *survey* descritivo, apoiado em pesquisa bibliográfica e em dados primários. Foram convidadas as trinta e duas indústrias do setor sucroenergético em funcionamento no estado de Goiás. A amostra final de doze empresas é *não probabilística*, uma vez que as empresas não receberam o mesmo número de contatos (via e-mail e telefone) dos autores. Foi aplicado questionário estruturado, com questões abertas, fechadas e de múltipla escolha aos gestores de recursos humanos. Como os diversos temas previstos na dimensão de público interno são representados por indicadores qualitativos, a adoção de políticas e processos relacionados a esses temas foi avaliada de acordo com o nível de implantação de cada indicador.

Foram disponibilizadas seis opções de respostas: TI – totalmente implantado (o indicador está totalmente implantado na empresa); EI – em

implantação (o processo de implantação do indicador está em desenvolvimento); PI – parcialmente implantado (o processo de implantação do indicador está interrompido); ED – em discussão (a empresa pretende iniciar a implantação do indicador a curto prazo); ND – nunca discutido (o indicador ainda não está incluso nas discussões de RSE da empresa) e NA – indicador não se aplica à atividade da empresa. O questionário foi disponibilizado virtualmente aos gestores por meio de endereço eletrônico. Para a manutenção da segurança e fidedignidade das respostas, criou-se um código de acesso específico para cada empresa. Os dados foram levantados entre março e junho de 2013.

Para assegurar a validade, precisão, clareza e ordem lógica das questões (GIL, 1999), foi realizado pré-teste com duas empresas. Durante esse processo, as questões de caráter quantitativo – aquelas que buscam levantar dados financeiros temporais – foram excluídas devido aos sistemas financeiros das empresas não estarem preparados para identificar essas informações de forma automática. Houve, ainda, ajuste em questões de caráter binário, com supressão de algumas e unificação de outras, visando a dar maior concisão e objetividade ao questionário. Contudo, essas mudanças não alteram a essência do conteúdo da dimensão de público interno, nem interferem no objetivo da pesquisa.

### 3.1. Critérios para tabulação dos dados

As questões de caráter binário variam de 1 a 9 para cada indicador qualitativo, e foram utilizadas como parâmetros de avaliação dos indicadores, conforme demonstra o Quadro 1.

As respostas aos parâmetros, de forma fechada – sim ou não –, foram utilizadas como critério para qualificar – ajustar – o nível de implantação do indicador qualitativo assinalado pela empresa, visando a corrigir possíveis distorções. Como demonstra o Quadro 2, para os níveis de implantação TI, EI, PI, e ED foram estabelecidos quais parâmetros deveriam

ter respostas S e/ou N. Para os níveis ND e NA não foram estabelecidas exigências de respostas específicas. Para os níveis de implantação PI e EI, optou-se por não estabelecer critérios diferentes quanto às repostas dos parâmetros, pois, a diferença entre eles está em verificar se o processo de implantação do indicador foi interrompido ou está em desenvolvimento na empresa. Entende-se que esse aspecto apenas pode ser identificado pelo respondente.

Portanto, quando as respostas dos parâmetros indicaram PI ou EI, foi mantido aquele que a empresa assinalou. Para um indicador ser considerado NA, foi exigido respostas da maioria das empresas nesse sentido. Quando esse fato não foi verificado, a(s) resposta(s) assim assinalada(s) foi/foram convertidas para ND, significando que o indicador ainda não foi discutido pela(s) empresa(s). Os níveis de implantação do indicador qualitativo, depois de ajustados/calculados, segundo os critérios estabelecidos nos parâmetros de avaliação, receberam uma escala de pontuação que varia de 0 a 10. ND = 0; ED = 2; PI = 4; EI = 7; e TI = 10. Depois de somada a pontuação dos treze indicadores, obteve-se o nível de implantação das três categorias, e depois da dimensão de público interno, por empresa. A partir de então, inferiu-se o nível de adoção dos temas previstos nessa dimensão nas empresas pesquisadas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão apresentados e discutidos seguindo a ordem dos indicadores demonstrada no Quadro 1.

### 4.1. Indicador “relações com sindicatos”

A Figura 2 indica que o indicador “relações com sindicato” está TI em 67% das empresas e PI/EI no restante. Esse resultado é explicado pelas respostas aos parâmetros da Figura 3. No parâmetro três, percebe-se que um terço das empresas não

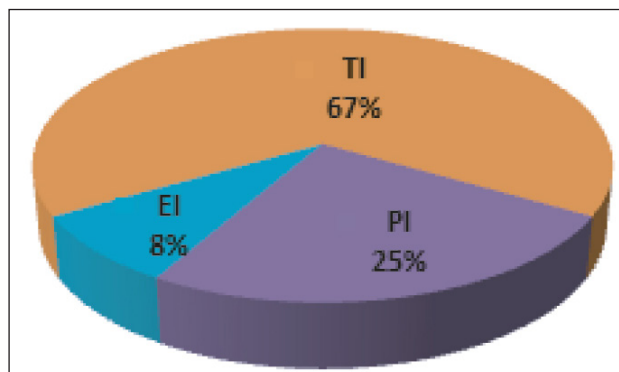
**Quadro 1** – Critérios de tabulação de dados da dimensão de público interno

DIMENSÃO	Nível de Implementação o	CATEGORIA	Nível de Implementação o	Indicador	Respostas aos Parâmetros									Comentários		
	Intervalo entre Pontos		Intervalo entre Pontos		Niv Imp *	1	2	3	4	5	6	7	8		9	
PÚBLICO INTERNO	TI = 130	DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO	TI = 20	Relações com Sindicatos	TI	S	S	S	S	S					São condições mínimas para que o Indicador esteja "ED" a empresa possuir acordo coletivo com o sindicato da categoria principal (parâmetro 2), e disponibilizar informações básicas a seus funcionários sobre direitos e deveres da categoria, tais como dissídio, contribuições sindicais etc. (parâmetro 5).	
			14 ≤ EI ≤ 19		EI	S	S			S						
			08 ≤ PI ≤ 14		PI	S	S			S						
			04 ≤ ED ≤ 07		ED	S				S						
			0 ≤ ND ≤ 3	ND											É condição mínima para que o Indicador esteja "ED" a empresa possuir políticas e mecanismos formais para ouvir e avaliar sugestões e críticas de seus empregados, com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos (parâmetro 1).	
			Gestão Participativa	TI	S	S	S									
				EI	S	S										
				PI	S	S										
				ED	S											
			ND													
	91 ≤ EI ≤ 129	REPETITO AO INDIVÍDUO	TI = 60	Compromisso com o futuro das crianças	TI	S	S	S	S						São condições mínimas para que o Indicador esteja "PI" a empresa ter programa específico para contratação de aprendizes (parâmetro 2) e oferecer a eles boas condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal - com o devido acompanhamento, avaliação e orientação (parâmetro 3).	
					EI	S	S	S								
					PI	S	S	S								
					ED											
			ND												São condições mínimas para que o Indicador esteja "ED" a empresa: oferecer programa de orientação aos empregados sobre como se dá o desenvolvimento integral da criança (parâmetro 2); fazer acompanhamento periódico da cobertura vacinal dos filhos dos empregados, solicitando e verificando a Cardeneta de Saúde (parâmetro 3) e promover campanhas de imunização dos empregados e seus dependentes com vacinas não oferecidas pela rede pública de saúde (parâmetro 4).	
			Compromisso com o desenvolvimento infantil	TI	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
				EI	S	S	S	S	S							
				PI	S	S	S	S	S							
				ED	S	S	S	S								
			ND												São exigências mínimas para que o Indicador esteja "ED": que a política de valorização da diversidade e não-discriminação conste no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa (parâmetro 1); que essa política contemple explicitamente as seguintes questões: étnico-racial; de gênero; de idade; de religião; de orientação sexual; de origem geográfica; de classe social; da deficiência; da aparência física (parâmetro 2); que a empresa tenha promovido ou esteja promovendo as adaptações necessárias para favorecer a acessibilidade, de acordo com a legislação em vigor (parâmetro 7).	
			Valorização da Diversidade	TI	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
				EI	S	S						S	S			
				PI	S	S						S	S			
				ED	S	S						S				
			ND													
	52 ≤ PI ≤ 90		12 ≤ ED ≤ 23	Compromisso com a Não-discriminação e promoção da equidade racial	TI	S	S	S							É exigência mínima para que o Indicador esteja "PI" que a política de promoção da equidade e não discriminação seja formal e que conste no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa (parâmetro 1).	
					EI	S										
					PI	S										
					ED											
			ND												É condição mínima para que o Indicador esteja "ED" que a política de promoção da equidade de gênero seja formal e conste no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa (parâmetro 1).	
			Compromisso com a promoção da Equidade de Gênero	TI	S	S	S	S								
				EI	S	S	S									
				PI	S	S	S									
				ED	S											
			ND												É exigência mínima para que o Indicador esteja "ED" que o código de conduta e/ou a declaração de valores da empresa contemple questões referentes à não-discriminação de seus trabalhadores terceirizados (parâmetro 1).	
	Relações com os trabalhadores terceirizados	TI	S	S	S	S										
		EI	S	S												
		PI	S	S												
		ED	S													
	ND															
	26 ≤ ED ≤ 51	TRABALHO DESCENTE	35 ≤ EI ≤ 49	Cuidados com saúde, segurança e condições de	TI	S	S	S	S						É condição mínima para que o Indicador esteja "ED" a empresa possuir programa de atividades físicas no trabalho (parâmetro 4).	
					EI	S	S	S								
					PI	S	S									
ED								S								
ND													É condição mínima para que o Indicador esteja "ED" a empresa analisar o perfil socioeconômico dos empregados visando a definição de estratégias de remuneração, educação e desenvolvimento profissional dos mesmos (parâmetro 1).			
20 ≤ PI ≤ 34	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade		TI	S	S	S	S									
			EI	S			S									
			PI	S												
		ED	S													
ND																
0 ≤ ND = 25	10 ≤ ED ≤ 19	Comportamento nas Demissões	TI	N	S	S	S	S					São exigências mínimas para que o Indicador esteja "ED" a empresa acompanhar e avaliar periodicamente a rotatividade de empregados e ter política para minimizá-la (parâmetro 1) e, em situações de redução de pessoal, a empresa comunicar, de forma dirigida, aos empregados remanescentes, as razões que balizaram a decisão tomada (parâmetro 5).			
			EI		S	S	S	S								
			PI		S	S	S	S								
			ED		S				S							
	ND												É condição mínima para que o Indicador esteja "ED", a empresa oferecer programa de previdência complementar a todos os empregados (parâmetro 1).			
	0 ≤ ND ≤ 09	Preparação para a Aposentadoria	TI	S	S	S										
			EI	S												
			PI	S												
ED			S													
ND																
* TI = 10; EI = 7; PI = 4; ED = 2; ND = 0																

\* TI = 10; EI = 7; PI = 4; ED = 2; ND = 0

Fonte: Elaboração dos autores.

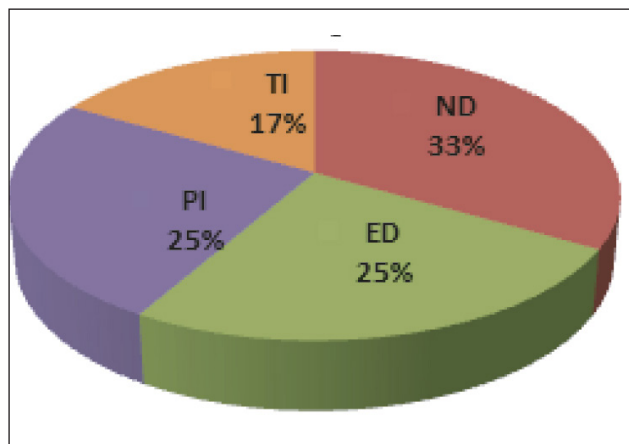
possui comissão para tratar de assuntos de interesses dos trabalhadores. Melhorar a implantação desse indicador requer que as empresas incentivem seus funcionários a elegerem seus próprios representantes, ao invés de deixarem essa tarefa apenas



**Figura 2** – Nível de implantação do Indicador Relações com Sindicatos  
Fonte: Elaboração dos autores.

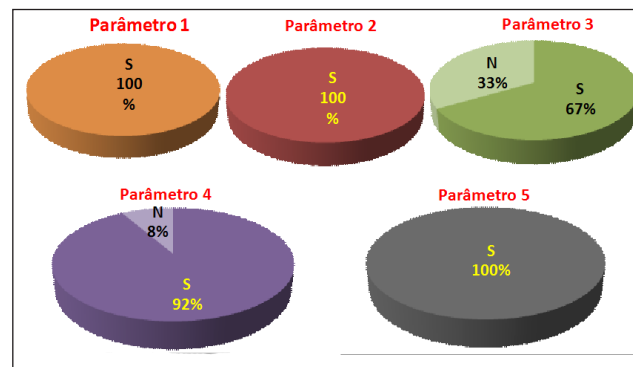
#### 4.2. Indicador “gestão participativa”

A Figura 4 revela que o indicador “gestão participativa” está TI em apenas 17% das empresas, PI em 25%, ED em 25%, e ND nos 33% restantes. O baixo nível de implantação desse indicador é explicado pelas respostas aos parâmetros da Figura 5. Percebe-se que 33% das empresas pesquisadas não têm políticas e mecanismos formais para



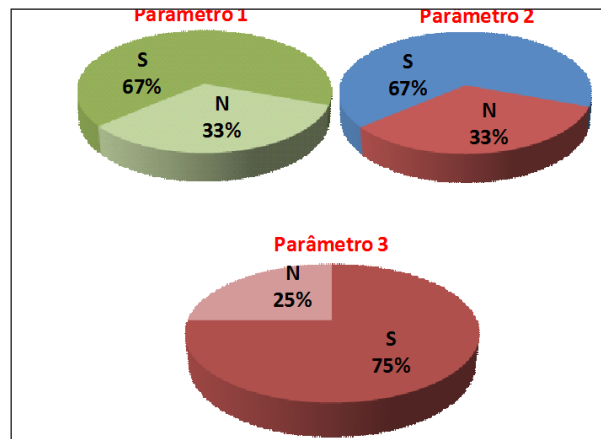
**Figura 4** – Nível de implantação do Indicador Gestão Participativa  
Fonte: Elaboração dos autores.

restrita aos sindicatos. Dada a importância de comissões na representatividade de trabalhadores, a justiça do trabalho tem mediado negociações entre sindicatos e empresas quanto a eleições dessas comissões (OLIVEIRA NETO, 2011).



**Figura 3** – Respostas aos parâmetros do Indicador  
Fonte: Elaboração dos autores.

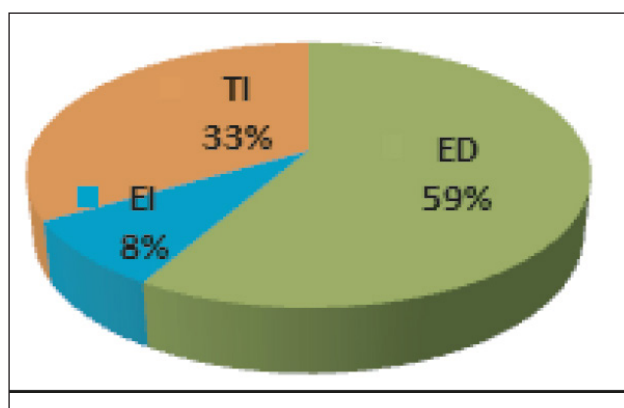
ouvir e avaliar sugestões e críticas dos empregados (parâmetro 1), bem como não têm programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhoria dos processos internos (parâmetro 2). Empresas nessa situação ainda não perceberam que o atendimento balanceado das demandas de *stakeholders* importantes, como os colaboradores, passa, necessariamente, pelo processo de ouvi-los (FREEMAN, 1994).



**Figura 5** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Gestão Participativa  
Fonte: Elaboração dos autores.

### 4.3. Indicador “compromisso com o futuro das crianças”

A Figura 6 revela que o indicador compromisso com o futuro das crianças está TI em 33% das empresas, EI em 8% e ED nos demais 59%. Esse resultado é explicado pelas respostas aos parâmetros 2 e 3 da Figura 7. No parâmetro 2, 58% das empresas não possuem programa para contratação de aprendizes. Uma política formal de profissionalização de adolescentes contribui para a inserção social,



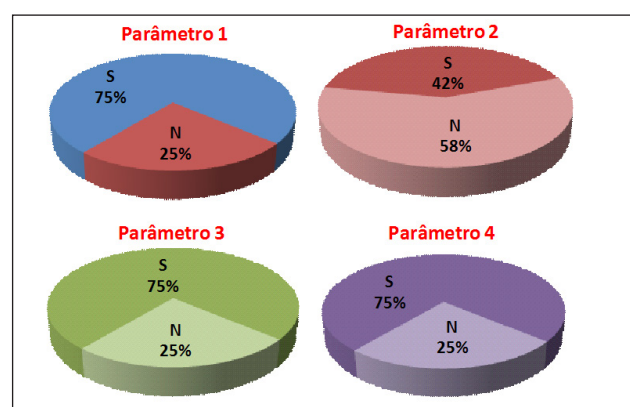
**Figura 6** – Nível de implantação do Indicador Compromisso com o Futuro das Crianças

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.4. Indicador “compromisso com o desenvolvimento infantil”

A Figura 8 mostra que esse indicador está EI em 8% das empresas, PI em 42%, ED em 17% e ND nos 33% restantes. Esse resultado é reflexo das respostas aos parâmetros 1 (condição mínima para os

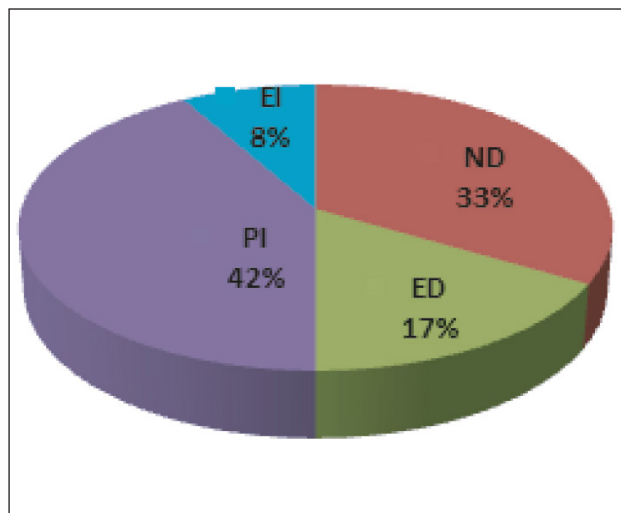
profissional e autônoma destes, transformando-se em condição essencial para seu desenvolvimento. O parâmetro 3 indica que 25% das indústrias não acompanham e/ou avaliam as condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional/ pessoal dos aprendizes. Essas empresas incorrem no descumprimento do artigo 3º do Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, o qual estabelece que o empregador é obrigado a assegurar ao aprendiz formação técnico-profissional compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico.



**Figura 7** – Respostas aos parâmetros do Indicador Comp. com o Futuro das Crianças

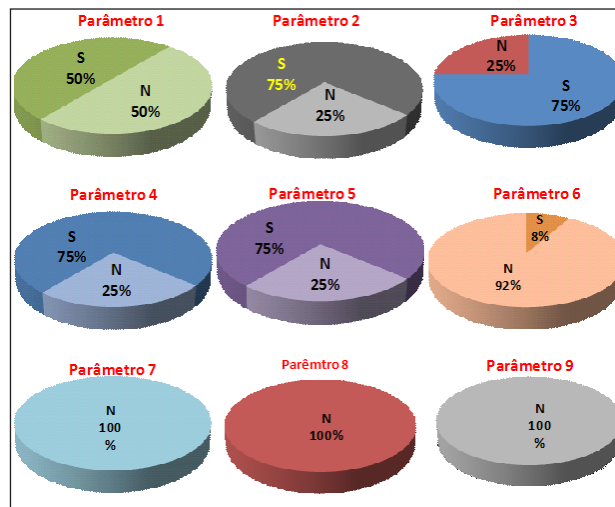
Fonte: Elaboração dos autores.

níveis de implantação PI/EI) e 6 (condição mínima para o nível de implantação TI). A Figura 9, parâmetro 1, indica que 50% das empresas não oferecem programa específico para a saúde da mulher gestante. Esse programa é um importante mecanismo de inclusão da gestante na assistência pré-natal, conforme prevê a Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher (BRASIL, 2011).



**Figura 8** – Nível de implantação do Indicador Compromisso com o Desenvolvimento Infantil

Fonte: Elaboração dos autores.



**Figura 9** – Frequência das respostas ao Indicador Compromisso com o Desenvolvimento Infantil

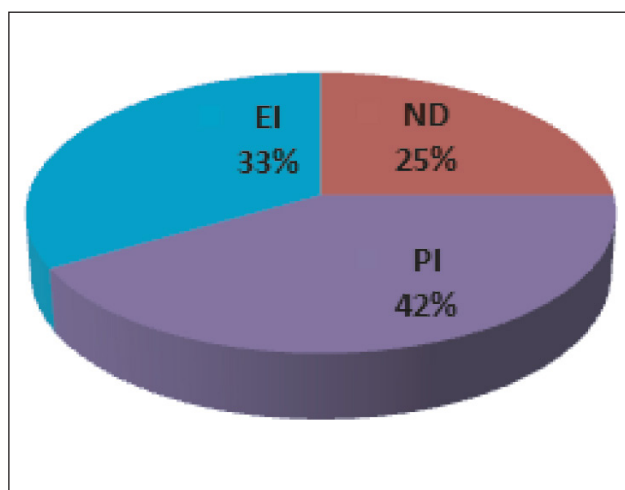
Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.5. Indicador “valorização da diversidade”

A Figura 10 mostra que o indicador “valorização da diversidade” está PI em 42% das empresas, EI em 33% e ND nos 25% restantes. Esse resultado é reflexo das respostas aos parâmetros 3, 6 e 9 da Figura 11. As respostas ao parâmetro 3 indicam que 83% das empresas não monitoram a diversidade do seu quadro de pessoal. Isso leva a gestão de pessoas a deixar de considerar as pessoas em suas singularidades, retirando delas a possibilidade de se identificarem com a empresa e maximizarem suas competências e habilidades (ULRICH, 2003). Pelo parâmetro 6, percebe-se que 75% das indústrias não possuem

programa para contratação de pessoas com deficiência. Empresas nessa situação não se esforçam formalmente para cumprir o estabelecido no artigo 34 do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015). O parâmetro 9 indica que 67% das empresas não oferecem oportunidade de trabalho para ex-detentos. Apesar de o estado de Goiás não contar com legislação específica para esse fim, oportunizar ao ex-detento condições de trabalho é assegurar-lhe direito fundamental, pois o acesso ao trabalho permite às pessoas destituídas de riqueza prover seu sustento, o de sua família e melhorar sua condição de vida (MAGALHÃES; MOREIRA, 2011).



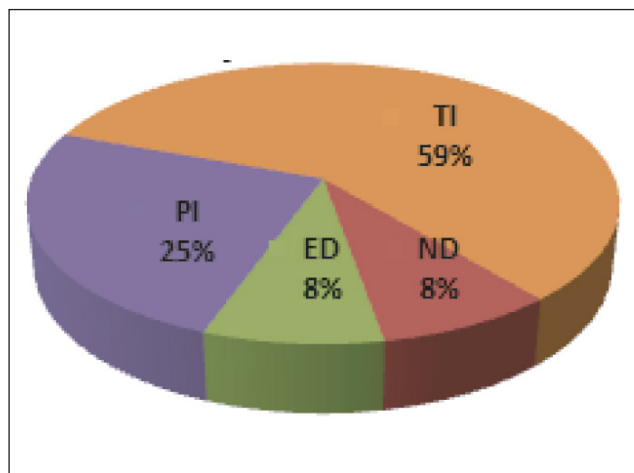


**Figura 10** – Nível de implantação do Indicador Valorização da Diversidade

Fonte: Elaboração dos autores.

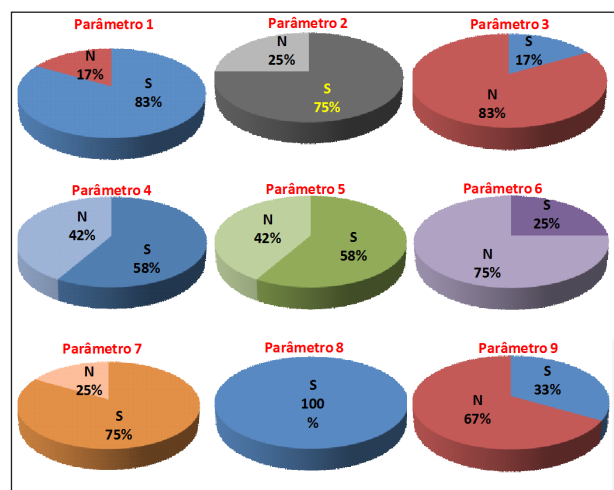
#### 4.6. Indicador “compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial”

Pela Figura 12, esse indicador está TI em 59% das empresas, PI em 25%, ED em 8% e ND nos 8% restantes. Esse resultado é explicado pelas respostas ao



**Figura 12** – Nível de implantação do Indicador Compromisso com a não Discriminação e Promoção da Equidade Racial

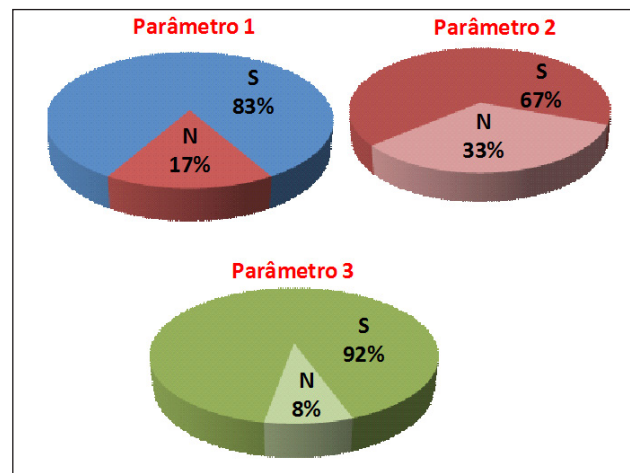
Fonte: Elaboração dos autores.



**Figura 11** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Valorização da Diversidade

Fonte: Elaboração dos autores.

parâmetro 2 e 3 da Figura 13. O fato de 92% das empresas possuírem política de promoção da equidade e não discriminação racial contribui para garantir entre seus trabalhadores a dignidade da pessoa humana. Entretanto, 33% das empresas falham em não realizar campanhas internas de conscientização sobre a importância da equidade e da não discriminação racial.

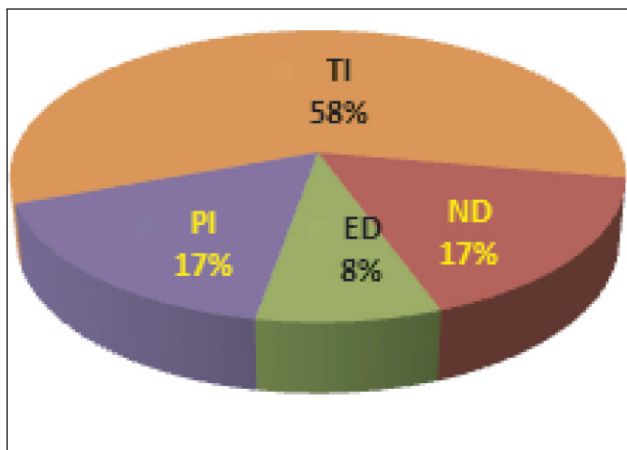


**Figura 13** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Compromisso com a não discriminação e Promoção da Equidade Racial

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.7. Indicador “compromisso com a promoção da equidade de gênero”

A Figura 14 mostra que esse indicador está TI em 58% das empresas, PI em 17%, ED em 8% e ND nos 17% restantes. Esse resultado é explicado pelas respostas aos parâmetros 1, 2 e 3, condições mínimas para nível de implantação PI/EI. Conforme a Figura 15, 83% das empresas possuem política formal de promoção da equidade de gênero (parâmetro 1) e realizam campanhas internas sobre a importância da valorização da mulher (parâmetro 2). Percebe-se, por esses resultados, que a maior parte das empresas está imbuída em reduzir a



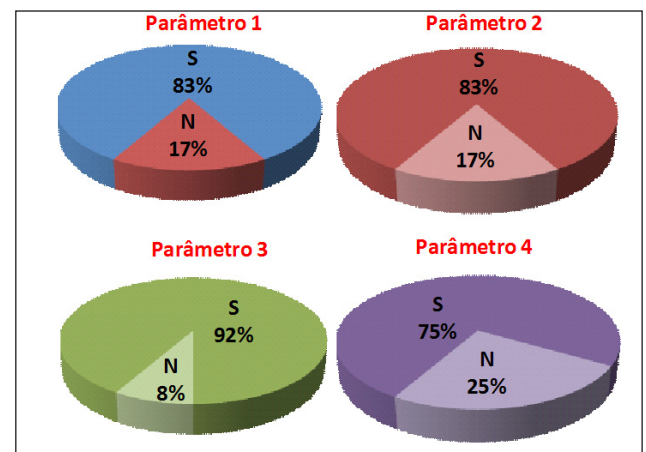
**Figura 14** – Nível de Implantação do Indicador Compromisso com a Equidade de Gênero

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.8. Indicador “relações com trabalhadores terceirizados”

A Figura 16 indica que esse indicador está TI em 67%, EI em 8%, ED em 17% e ND nos 8% restantes. Esse resultado é explicado pelas respostas aos parâmetros contidos na Figura 17. No parâmetro 1, em 92% das empresas o código de conduta

desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações. No parâmetro 3, 92% das empresas acreditam que sua política de promoção de gênero garante a participação feminina em seus processos decisórios e nos cargos de gestão. Isso é relevante porque além de contribuir para amenizar a desigualdade de gênero, as empresas também reduzem a onerosa rotatividade de pessoal. Segundo Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), a desigualdade de gênero tem impacto negativo sobre as atitudes das mulheres com relação a seu emprego e às organizações em que trabalham, afetando significativamente a intenção delas de deixar a empresa.

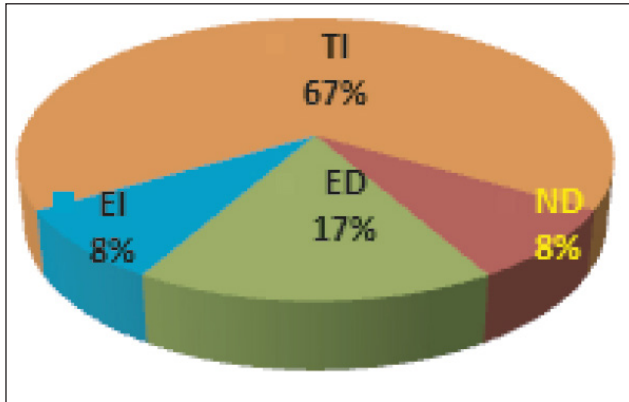


**Figura 15** – Frequência das respostas ao Indicador Compromisso com a Equidade de Gênero

Fonte: Elaboração dos autores.

contempla questões referentes a não discriminação dos trabalhadores terceirizados. No parâmetro 2, 83% das empresas possuem política de integração dos trabalhadores terceirizados com sua cultura, valores e princípios. No parâmetro 4, todas as empresas integram os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamentos e desenvolvimento profissional. Empresas com essa postura contribuem

para minimizar o impacto da terceirização sobre os trabalhadores, tais como: precarização do trabalho,

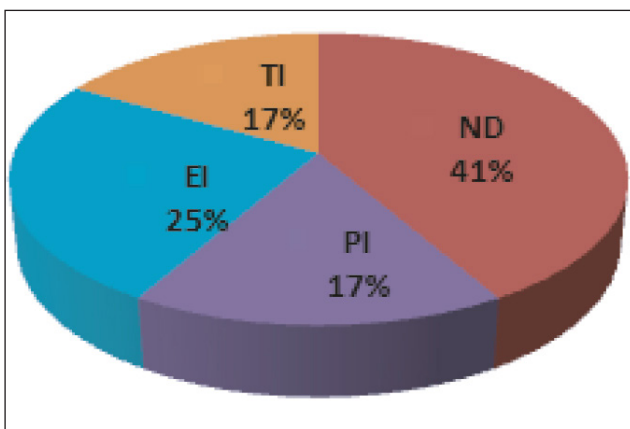


**Figura 16** – Nível de Implantação do Indicador Relações com Trabalhadores Terceirizados

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.9. Indicador “política de remuneração benefícios e carreira”

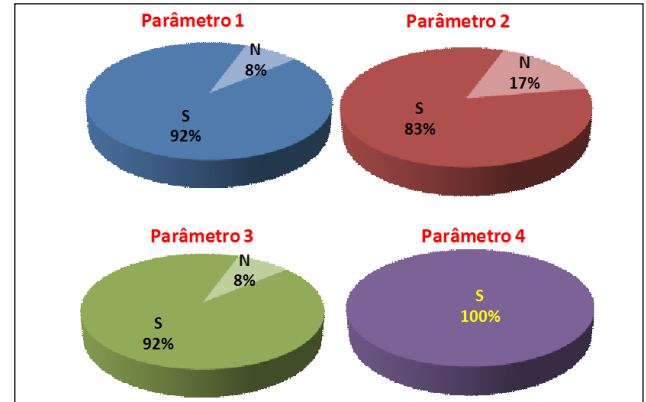
A Figura 18 mostra que esse indicador está TI em 17% das empresas, EI em 25%, PI em 17% e ND em 41%. Esse resultado é reflexo das respostas aos parâmetros 1 e 2 da Figura 19. Dentre os pontos fortes, destacam-se: 75% das empresas possuem plano de cargos e salário formal (parâmetro 1) e 83% realizam pesquisas de satisfação dos empregados quanto à sua política de remuneração e benefícios (parâmetro 6).



**Figura 18** – Nível de Implantação do Indicador Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

Fonte: Elaboração dos autores.

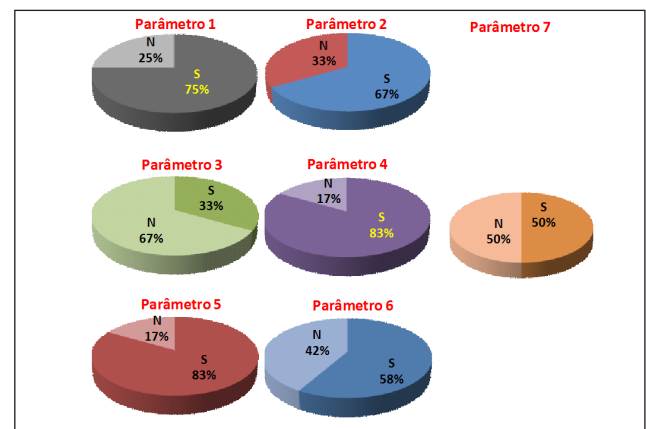
diminuição de salários, redução de benefícios sociais e diminuição de qualificação (DIEESE, 2010).



**Figura 17** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Relações com Trabalhadores Terceirizados

Fonte: Elaboração dos autores.

5). Como pontos a melhorar, cita-se: 33% das indústrias não possuem metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração (parâmetro 3), e 42% não possuem programas de participação dos trabalhadores nos resultados (parâmetro 6). De forma geral, fica evidenciado que as empresas pesquisadas não têm a plena consciência de que a ascensão profissional e remuneração satisfatória, incluindo benefícios, constituem importantes prognósticos do comportamento das pessoas nas organizações, conforme indicam Pena et al. (2007).

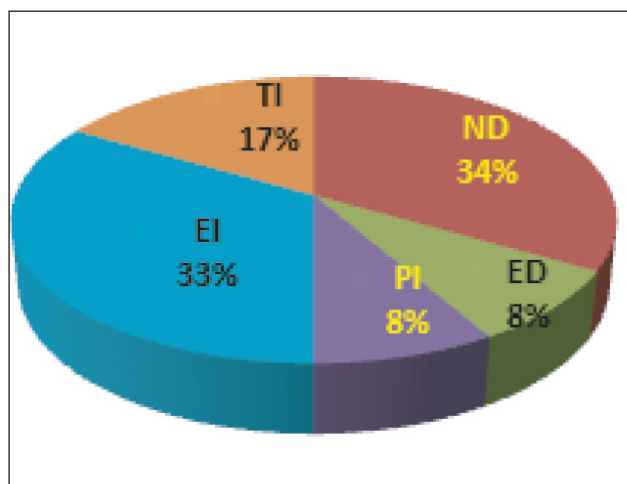


**Figura 19** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.10. Indicador “cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho”

Pela Figura 20, esse indicador está TI em 17% das empresas, EI em 33%, PI em 8%, ED em 8% e ND nos 34% restantes. Esse resultado é reflexo das respostas dadas aos parâmetros 1 (condição superior para nível de implantação TI) e 4 (requisito mínimo para nível de implantação ED). No



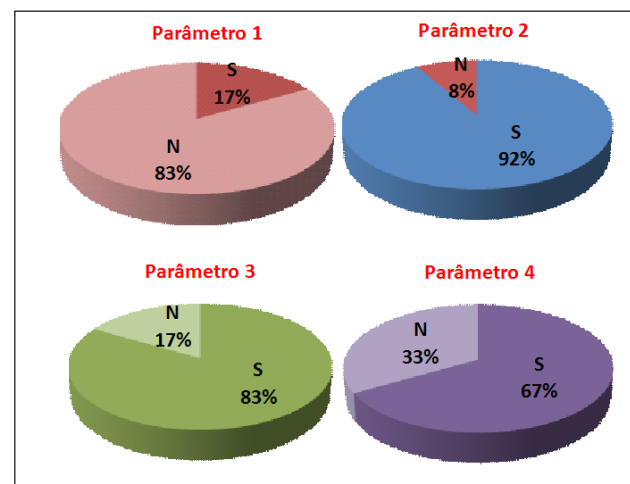
**Figura 20** – Nível de Implantação indicador Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.11. Indicador “compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade”

A Figura 22 mostra que esse indicador está EI em 25%, PI em 17%, ED em 33% e ND em 25% das empresas. Esse resultado é reflexo das respostas das empresas aos parâmetros 1 e 4, condições mínimas para o nível de implantação PI/EI. A Figura 23 revela, no parâmetro 4, que apenas 50% das empresas possuem programa de erradicação do analfabetismo, educação básica ou ensino supletivo

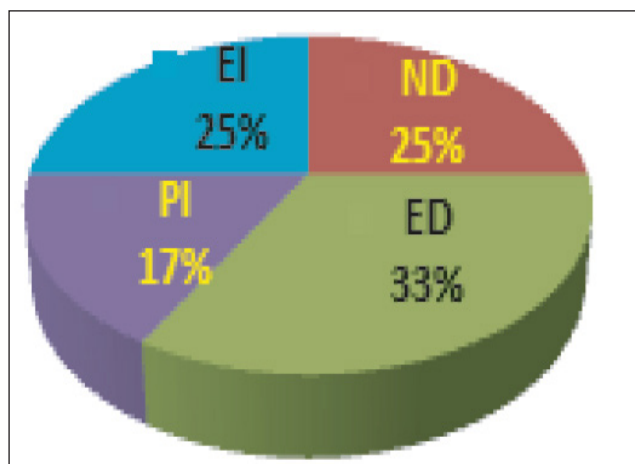
parâmetro 1, apenas 17% das empresas oferecem programas de tratamento para dependentes de droga e álcool e portadores de HIV. Esses resultados, somados às respostas dos demais parâmetros, indicam que as empresas procuram avançar além das obrigações legais, corroborando com os achados de Pena et al. (2007), uma vez que os temas abordados aqui se expandem para além do estabelecido em lei.



**Figura 21** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

Fonte: Elaboração dos autores.

para seus empregados. Esse resultado indica que a metade das empresas não investe no desenvolvimento educacional de seus empregados, contrariando as premissas desse indicador (CUSTÓDIO; MOYA, 2007). No parâmetro 3, um dos requisitos para o nível de implantação TI, nenhuma empresa afirmou ter programa de aconselhamento e planejamento de carreira. Assim, todas as empresas perdem a oportunidade de se beneficiarem com maior comprometimento organizacional e desempenho no trabalho por parte de seus funcionários, conforme os achados de Leal (2013).

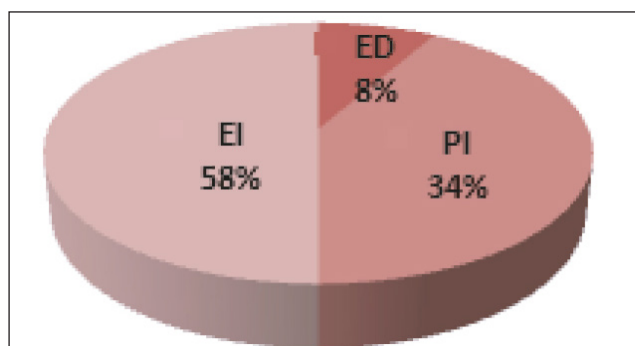


**Figura 22** – Nível de implantação do indicador Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

Fonte: Elaboração dos autores.

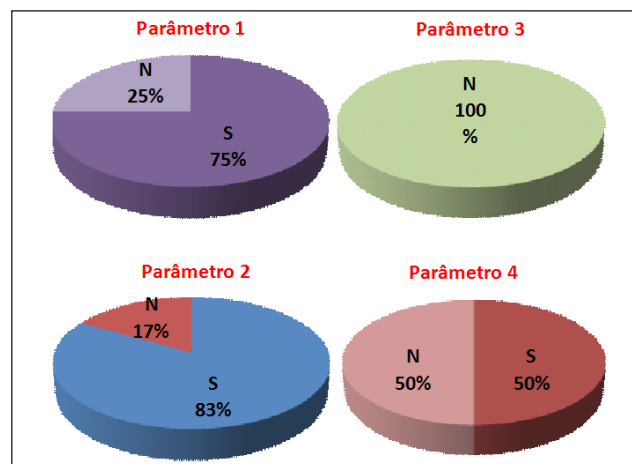
#### 4.12. Indicador “comportamento nas demissões”

Conforme a Figura 24, esse indicador está EI em 58% das empresas, PI em 34% e ED em nos 8% restantes. A condição superior para o nível de implantação TI é o parâmetro 1. Nesse caso, pela Figura 25, verifica-se que todas tiveram reclamações trabalhistas nos últimos três anos. Os requisitos mínimos para nível de implantação EI/PI são os parâmetros 2, 4 e 5. Pelo parâmetro 2, todas as empresas acompanham e avaliam periodicamente a rotatividade de seus empregados, e têm política para minimizá-la. No parâmetro 4, 75%



**Figura 24** – Nível de Implantação do indicador Comportamento nas Demissões

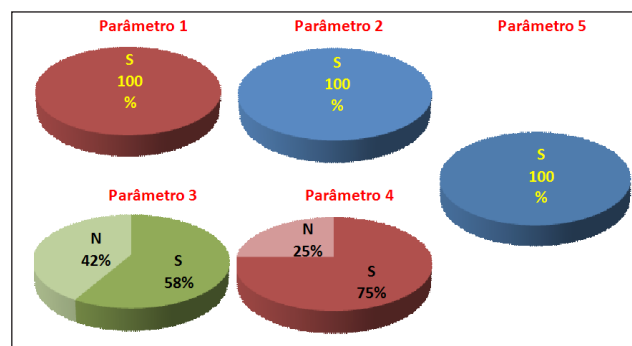
Fonte: Elaboração dos autores.



**Figura 23** – Frequência das respostas aos parâmetros do Indicador Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

Fonte: Elaboração dos autores.

das empresas buscam parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e de estímulo ao empreendedorismo. No parâmetro 5, todas as empresas, diante de uma necessidade de redução drástica de pessoal, comunicariam formalmente aos empregados remanescentes as razões que balizaram a decisão tomada. Esses resultados permitem concluir que a maioria das empresas busca ir além dos aspectos legais em seus processos demissionais, em linha com os achados do estudo de caso de Pereira, Machado e Vilas Boas (2008). Trata-se de um aspecto social importante, pois a demissão é um processo traumático para o trabalhador (CALDAS, 2000).



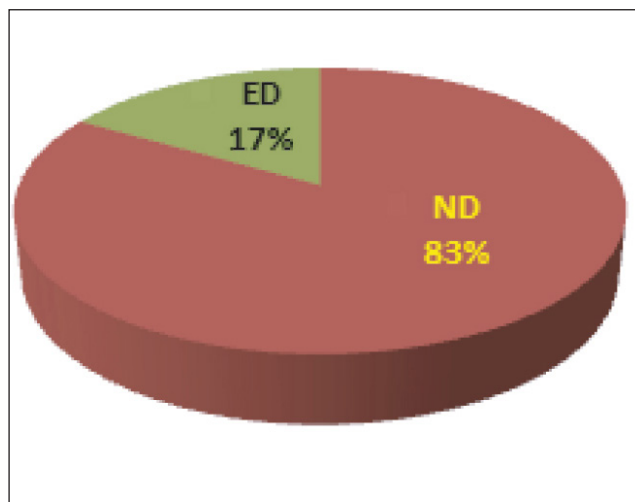
**Figura 25** – Frequência das respostas aos parâmetros do indicador Comportamento nas Demissões

Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.13. Indicador “preparação para aposentadoria”

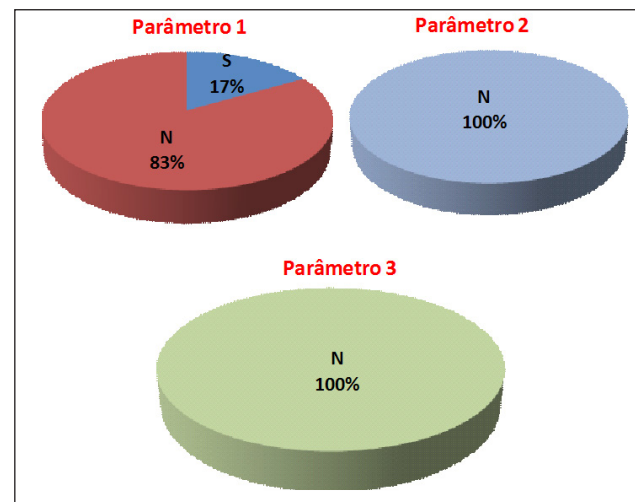
A Figura 26 indica que esse indicador está ED em 17% e ND em 83% das empresas. Esse resultado espelha as respostas ao parâmetro 1 da Figura 27, em que 83% das empresas não oferecem programa de previdência complementar a todos os empregados. Empresas nessa situação falham na perspectiva da RSE, pois mecanismos de complementação previdenciária contribuem para reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda do trabalhador (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007). Pelo parâmetro 2, nenhuma empresa envolve os familiares dos empregados no processo de aposentadoria. Esse aspecto é negativo porque na maioria das

vezes as famílias não estão preparadas para a mudança que o novo aposentado, com maior tempo livre, provoca na rotina familiar (GOMES, 2012). No parâmetro 3, nenhuma empresa participa da elaboração de programas, políticas e campanhas públicas com foco na valorização dos idosos. Nesse aspecto, as empresas perdem oportunidade de adotarem postura socialmente responsável, uma vez que, pelo menos, deveriam estimular seus ex-funcionários aposentados a participarem de projetos sociais comunitários (CUSTÓDIO; MOYÁ, 2007). Os resultados desse indicador revelam que as empresas pesquisadas procedem igual a maioria das empresas brasileiras, pois preparação para a aposentadoria ainda é um processo incipiente no país (GOMES, 2012).



**Figura 26** – Nível de implantação do indicador Preparação para Aposentadoria

Fonte: Elaboração dos autores.



**Figura 27** – Frequência das respostas aos parâmetros do indicador Preparação para Aposentadoria

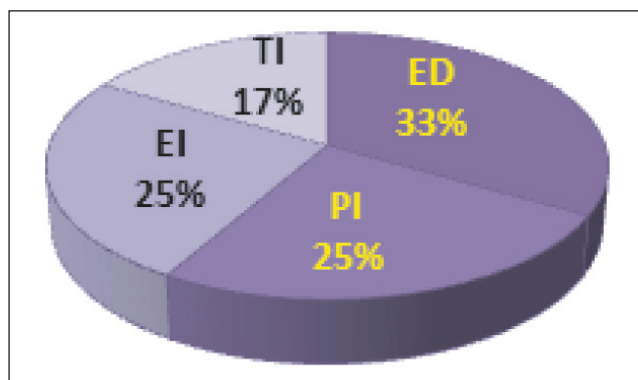
Fonte: Elaboração dos autores.

#### 4.14. Estágio das empresas nas categorias da Dimensão de Público Interno

A totalização da pontuação dos indicadores, definida no Quadro 1 da seção 3, “Metodologia”, permite comparar os estágios de implantação das categorias da dimensão de público

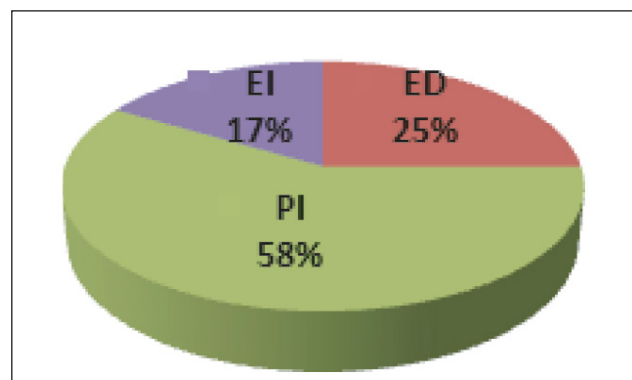
interno nas empresas pesquisadas. As Figuras 28, 29 e 30 mostram que o desempenho social das empresas, em relação à adoção de temas sociais voltados ao público interno, é melhor na categoria “diálogo e participação”, seguido das categorias “respeito ao indivíduo” e “trabalho decente”.





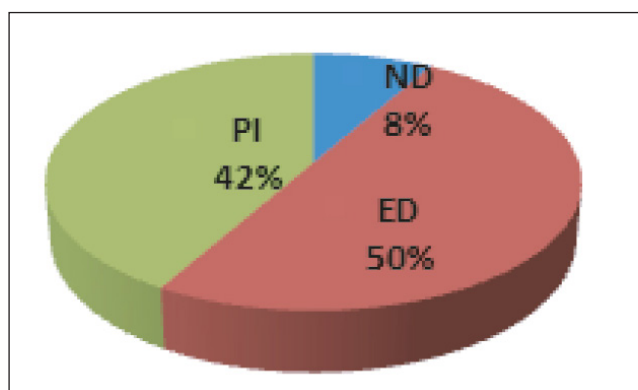
**Figura 28** – Nível de implantação da Categoria Diálogo e Participação

Fonte: Elaboração dos autores.



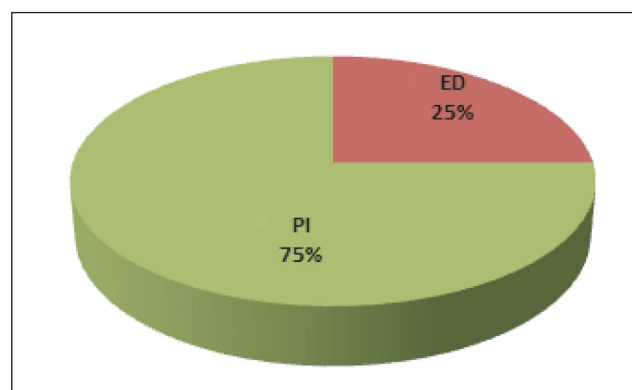
**Figura 29** – Nível de implantação da Categoria Respeito ao Indivíduo

Fonte: Elaboração dos autores.



**Figura 30** – Nível de implantação da Categoria Trabalho Decente

Fonte: Elaboração dos autores.



**Figura 31** – Nível de implantação da Dimensão de Público Interno

Fonte: Elaboração dos autores.

Melhor desempenho na categoria “diálogo e participação” não é surpresa, haja vista ela só contemplar dois indicadores. A surpresa está no desempenho inferior da categoria “trabalho decente”. Além de essa categoria contar com um indicador a menos do que a categoria “respeito ao indivíduo”, os temas nela abordados se relacionam mais diretamente com os domínios econômico e legal, do modelo conceitual de RSE de Schwartz e Carroll (2003). Investimentos em ações desses domínios são temas centrais na agenda da gestão de pessoas, pois beneficiam tanto os trabalhadores – com maior qualidade de vida, autoestima, motivação e satisfação – quanto a empresa, em termos de maior produtividade e redução de gastos com saúde, assistência social, tratamento

médico-hospitalar e absenteísmo (WADDOCK; GRAVES, 1997; MELO NETO; FROES, 2004).

#### 4.15. Estágio das empresas na Dimensão de Público Interno

O Quadro 2 apresenta a pontuação geral de cada empresa nos treze indicadores da dimensão de público interno. Em três empresas a pontuação ficou entre 26 e 51 pontos, o que indica que a dimensão de público interno nessas indústrias está no estágio de “em discussão”. As outras nove empresas atingiram pontuação entre 52 e 90 pontos, resultado que coloca a dimensão de público interno no estágio de “parcialmente implantada”. A Figura 31 mostra esse resultado graficamente.

**Quadro 2** – Estágio da Dimensão de Público Interno nas empresas pesquisadas

<b>Dimensão Público Interno (13 indicadores; Máximo: 130 pontos)</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Pontuação nos indicadores</b>	<b>Classificação na dimensão</b>
Empresa A	65	PI
Empresa B	71	PI
Empresa C	58	PI
Empresa D	58	PI
Empresa E	39	ED
Empresa F	89	PI
Empresa G	28	ED
Empresa H	86	PI
Empresa I	40	ED
Empresa J	71	PI
Empresa K	67	PI
Empresa L	67	PI
* É definida pela pontuação dos indicadores: $0 \leq 25$ ; $26 \leq ED \leq 51$ ; $52 \leq PI \leq 90$ ; $91 \leq EI \leq 129$ ; $TI = 130$		

Fonte: Elaboração dos autores.

Com base na pontuação do Quadro 3, as empresas F e H estão num nível de desempenho social superior, pois alcançaram pontuação bem acima da média geral, enquanto as empresas G, E e I apresentam desempenho social inferior, com pontuações bem abaixo da média de pontos das doze empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da modernidade tecnológica, capacidade competitiva e pujança econômica (GOES; MARRA; SILVA, 2008), a indústria sucroenergética brasileira emprega um grande volume de trabalhadores de baixa qualificação e tem dificuldade em atrair, desenvolver e reter talentos (RIGO et al., 2007). A gestão das relações com o público interno, pautada por temas socialmente responsáveis, pode amenizar essa dificuldade (CHEIBUB; LOCKE, 2002), uma vez que a RSE voltada ao público interno afeta positivamente a qualidade de vida, autoestima, motivação e satisfação dos trabalhadores (MELO NETO; FROES, 2004).

Os indicadores da dimensão de público interno, dos Indicadores Ethos de RSE, podem ser utilizados para avaliar a qualidade dessas relações. Seus temas são agrupados em três categorias: diálogo e participação, respeito ao indivíduo, e trabalho decente. Este estudo utilizou esses indicadores com o objetivo de avaliar o desempenho social das empresas do setor sucroenergético em Goiás, quanto à adoção de políticas e processos de RSE voltadas ao público interno. Os resultados indicam que o desempenho social das indústrias em Goiás ainda não reflete as transformações econômicas, financeiras e tecnológicas vivenciadas pelo setor nas últimas décadas. Se essas transformações impulsionaram a produtividade do setor sucroalcooleiro, a ponto de tornarem o mais moderno e competitivo do mundo (GOES; MARRA; SILVA, 2008), elas não foram suficientemente capazes de provocar significativas mudanças na gestão dos recursos humanos em termos de postura socialmente responsável.

Dos 1560 pontos possíveis, as doze usinas totalizaram 739. Ou seja, um desempenho em torno de 47% em relação ao ideal. Da amostra pesquisada, as indústrias F e H alcançaram, respectivamente, 68% e 66% do resultado possível, enquanto as indústrias I, E e G atingiram, por ordem, apenas 31%, 30% e 21%. Esse resultado demonstra elevada heterogeneidade entre as empresas quanto à adoção de políticas e processos socialmente responsáveis e traz importantes implicações gerenciais, uma vez que todas as empresas pesquisadas precisam melhorar seu desempenho social nos vários aspectos avaliados, conforme discutido na seção de resultados. Em Goiás, as dificuldades das indústrias sucroalcooleiras em atrair, desenvolver e reter mão de obra qualificada (RIGO et al., 2007) podem ser agravadas devido a maior concorrência por trabalhadores qualificados, provocada pela expansão do setor sucroalcooleiro para novas áreas produtivas, já mecanizadas (LIBONI, 2009), e pela oferta de vagas por outros setores aquecidos do agronegócio.

Nesse aspecto, cabe à gestão de pessoas, em cada empresa, intermediar, com a direção, a formalização de políticas e processos que visem a contemplar os aspectos deficitários de seu desempenho social com o público interno. Além de benefícios qualitativos aos trabalhadores e de retorno econômico às empresas, a postura social pode melhorar a imagem do setor sucroenergético junto da sociedade goiana, amenizando, em parte, severas críticas que o setor tem recebido em Goiás, como as relativas a seus impactos negativos sobre o meio ambiente (CASTRO et al., 2010) e as que se referem à prática de cartel no setor, objeto de investigação dos órgãos de defesa do consumidor e do Ministério Público estadual (CÉSAR, 2011).

Ao avaliar o desempenho social de indústrias do setor sucroenergético utilizando medidas da dimensão de público interno, dos Indicadores Ethos

de RSE, esta pesquisa contribui para a validação dessas medidas, assim como ocorreu em estudos anteriores (COELHO; CARVALHO NETO, 2005; PENA et al., 2007). Os resultados indicam a necessidade de se aprofundar nos motivos que levaram as empresas a ter menor desempenho social na categoria “trabalho decente”. Espera-se maior envolvimento das empresas com os temas dessa categoria devido ao maior peso dos domínios econômico e legal, do modelo de Schwartz e Carroll (2003), e à possibilidade de retornos econômicos em menor espaço de tempo (WADDOCK; GRAVES, 1997). Sugere-se que essa hipótese seja formulada e testada por novos estudos. Para tanto, propõe-se que a limitação desse estudo, quanto à obtenção dos dados com base em apenas questionário, seja superada. Os resultados serão mais consistentes na medida em que outras fontes de dados forem adicionadas.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A. (Ed.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRAGATO, I. R. et al. Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas. *Revista Gestão da Produção*, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 89-100, jan./abr., 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher: princípios e diretrizes*, DF 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/3PkFw>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

CALDAS, M. P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, New York, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Bloomington, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CASTRO, S. S. et al. A expansão da cana-de-açúcar no Cerrado e no estado de Goiás: elementos para uma análise espacial do processo. *Boletim Goiano de Geografia*, Goiânia, v. 30, n. 1, p. 171-191, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/ruhTji>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

## REFERÊNCIAS

- CÉSAR, R. Usinas são acusadas de elevar preços do etanol. *O Popular*, Goiânia, p. 14, 29 mar. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/sCe48v>>. Acesso em: 30 jan. 2017.
- CHEIBUB, Z. B.; LOCKE, R. M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M. et al. (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Faperj, 2002. p. 279-291.
- COELHO, H. M. Q.; CARVALHO NETO, A. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 96-115, 2005.
- COSTA, M. O. Princípio da não discriminação nas relações de trabalho. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 15, n. 2649, out. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/Z9eUa3>>. Acesso em: 11 abr. 2016.
- CUSTÓDIO, A. M.; MOYA, R. (Ed.). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007*. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/EqbF13>>. Acesso em: 30 jan. 2017.
- DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. Terceirização e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro. *Estudos e Pesquisas*, São Paulo, n. 50, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/F4T3Vb>>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.
- FRANÇA, L. H. Terceira idade: o trabalho com idosos no Sesc e os programas de preparação para a aposentadoria nas empresas. *RAP – Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 174-181, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Repensando a aposentadoria com qualidade: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades*. Rio de Janeiro: Uerj CRDE UnATI, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/wmpKwS>>. Acesso em: 29 mar. 2016.
- FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought. *Business & Society*, California, v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.
- FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 4, p. 409-421, 1994.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOES, T.; MARRA, R.; SILVA, G. S. Setor sucroalcooleiro no Brasil: situação atual e perspectivas. *Revista de Política Agrícola*, Brasília, DF, v. 17, n. 2, p. 39-51, abr./jun., 2008.
- GOMES, P. Empresas preparam funcionários para a aposentadoria. *Porvir.Org*, São Paulo, 27 abr. 2012. Caderno Inovações em Educação. Disponível em: <<https://goo.gl/xVpVYE>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Objetivos de desenvolvimento do milênio: relatório nacional de acompanhamento*. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/naKRzu>>. Acesso em: 30 jan. 2017.
- LAAN, G.; EES, H.; WITTELOOSTUIJN, A. Corporate social and financial performance: an extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v. 79, p. 299-310, 2008.

## REFERÊNCIAS

- LEAL, J. S. *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/mXkQXd>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- LIBONI, L. B. *Perfil da mão de obra no setor sucroalcooleiro: tendências e perspectivas*. 2009. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/6AySjX>>. Acesso em: 2 maio 2016.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A.; MORAES, M. Explorando significados da demissão. *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 1, n. 10, p. 7-15, 2004.
- MAGALHÃES, A. C.; MOREIRA, A. J. A prevenção como forma de combater os acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e de promover a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho. *Revista da Faculdade de Direito da UFG*, Goiânia, v. 35, n. 2, p. 162-184, jul./dez., 2011.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Gestão de responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- NOVAES, J. R. P. Campeões de produtividade: dores e febres nos canaviais paulistas. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 21, n. 59, p. 167-177, jan./abr., 2007.
- OLIVEIRA NETO, A. E. Representação dos trabalhadores nas empresas. *Revista Jus Navegandi*, Teresina, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/ZOVs5i>>. Acesso em: 3 abr. 2014.
- PENA, R. P. et al. Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 14, n. 40, p. 81-98, 2007.
- PEREIRA, A. N.; MACHADO, V. L.; VILAS BOAS, A. A. A inserção feminina no mercado de trabalho do agronegócio: um estudo comparativo da Sadia e da Perdigão. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 10, n. 1, p. 23-34, 2008.
- RIGO, A. S. et al. Gestão de pessoas no agronegócio: uma pesquisa preliminar no Vale do São Francisco. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. *Anais...* Londrina: UEL, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/865.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- RIO DE JANEIRO. Ministério Público do Estado. *Combate à discriminação racial*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/ApZV0p>>. Acesso em: 30 jan. 2017.
- ROWLEY, T.; BERMAN, S. A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, California, v. 39, n. 4, p. 397-418, 2000.
- RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; PAUL, K. The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. *Journal of Management*, California, v. 24, n. 1, p. 119-133, 1998.
- SÁ, M. A. D. et al. Buscando a valorização humana: mito ou realidade? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. p. 1-15. Disponível em: <<https://goo.gl/GpafMs>>. Acesso em: 1 maio 2016.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

## REFERÊNCIAS

SETHI, S. P. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, New York, v. 4, n. 1, p. 63-74, 1979.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance-financial performance link.

*Strategic Management Journal*, New York, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, New York, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, New York, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.