

ARTIGOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA: ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS DE UMA CONSTRUTORA DE FORTALEZA¹

RESUMO

A responsabilidade social tem sido inserida nas organizações como resultado de mudanças sociais que as impactam fortemente. Nesse contexto, a gestão empresarial passa a ter engajamento em ações que visam minimizar os impactos socioambientais decorrentes do crescimento. No entanto, autores que debatem o tema da responsabilidade social chamam atenção para o fato de que a empresa sustentável busca um equilíbrio entre atuação externa e interna. Neste sentido, requer-se uma reflexão sobre como as empresas podem promover a responsabilidade social para os colaboradores. Este estudo propõe a reflexão acerca da relação gestão de pessoas e responsabilidade social interna, por meio de uma pesquisa qualitativa em uma empresa do ramo da construção civil do Ceará. As práticas de responsabilidade social interna foram apresentadas por integrantes três níveis hierárquicos da empresa e analisadas por um grupo de colaboradores operacionais. Constatou-se que existe na organização uma forte cultura voltada para a responsabilidade social, e que as práticas de gestão de pessoas são norteadas por seus princípios. A responsabilidade social é, dessa forma, um elemento pertinente para a vantagem competitiva da empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Responsabilidade social interna. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas são cada vez mais influenciadas por um ambiente competitivo. A sobrevivência das organizações, portanto, requer uma visão sistêmica de seu ambiente de negócio, cada vez mais influenciado por mudanças socioeconômicas. Na evolução da Ciência Administrativa, a migração da percepção da empresa como um sistema fechado para um sistema aberto e dinâmico contribuiu para sua percepção como organização social.

A percepção da empresa como uma organização social se tornou um tema mais visível, tornando-se um marco no período da Teoria das Relações Humanas. O contexto em que essa teoria surge é provocado por inúmeras críticas à exploração e ao descaso das empresas pelo bem-estar dos trabalhadores. A multidisciplin-

Andriele Pinto de Amorim
andriele.pintodeamorim7@
gmail.com

*Mestranda no Programa de Pós
Graduação em Administração
da Universidade Estadual do
Ceará (UECE). Fortaleza - CE-
BR.*

Milena Cirino Capelo
milencapelo@gmail.com

*Mestre em Educação pela
Universidade Federal do Ceará.
Fortaleza - CE- BR.*

ridade, nesse contexto, favorece a reflexão sobre a percepção do homem no trabalho, culminando no aprofundamento da importância e da valorização do capital humano; amadurecendo, assim, a visão da produtividade humana para além dos aspectos metodológicos e estruturais, propostos por escolas anteriores.

Desse modo, o entendimento da relação da empresa com a sociedade tem-se tornado pertinente, dada a necessidade de um comportamento ético nos negócios. Nas últimas décadas, a temática do desenvolvimento sustentável tem influenciado as empresas a investir em práticas de responsabilidade socioambiental. Assim, o conceito de responsabilidade social tem sido frequente nos estudos das organizações. Atualmente, o entendimento do papel social das empresas avança para além da criação de empregos e da adoção de ações filantrópicas, mas, e considera-se como responsabilidade empresarial a criação de valor para todos os agentes da cadeia produtiva de uma organização.

Nesse debate, a percepção dos colaboradores dentro das práticas e das estratégias de responsabilidade social tem-se tornado pertinente. Em razão disso, a Gestão de Pessoas (identificada neste estudo como GP) setor que tem sido considerado central para o desempenho estratégico das empresas, deve visionar a responsabilidade social (identificada neste estudo como RS), sobretudo na transformação da visão empresarial para a importância da responsabilidade social interna (doravante denominada de RSI).

Longe de ser uma função restrita à GP, a atuação das empresas em Responsabilidade Social Interna é o desdobramento de valores, como a sustentabilidade, para o público interno. Essas práticas visam à promoção da melhoria da qualidade de vida e bem-estar social. Logo, além da atenção dos profissionais de GP para a inserção dos princípios de RSI em seus processos, considera-se essencial a existência de uma sinergia organizacional a fim de promovê-la. Dessa forma, a visão estratégica da RS e o alinhamento das práticas gerenciais têm sido pontuados como um canalizador para o equilí-

brio entre a atuação externa e interna.

Neste sentido, este estudo consiste em responder: como a gestão de pessoas de uma construtora de Fortaleza pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna?

Em geral, pretende-se: identificar como a gestão de pessoas de uma empresa pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna a partir do estudo na Empresa C. Rolim Engenharia Ltda. De forma específica, intenta-se:

- a) entender o processo da implantação da cultura de Responsabilidade Social Interna (RSI) na empresa;
- b) identificar qual a importância da RSI para a gestão de pessoas;
- c) identificar a percepção da Responsabilidade Social Interna (RSI) nos três níveis hierárquicos da empresa e;
- d) verificar o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social interna.

2 EMPRESAS E SOCIEDADE

Uma organização é um sistema social complexo que interage com o meio, utilizando seus vários recursos para a consecução de objetivos (AMBONI; ANDRADE, 2011). Neste processo, diversos agentes dialogam na relação empresa-sociedade. O termo inglês *stakeholders* pode definir os diversos grupos interessados nos resultados das atividades de uma empresa, o que expressa o caráter missionário das organizações na sociedade (HILL; JONES, 2013).

Por um lado, a “sociedade organizacional” chama a atenção para a necessidade de a gestão empresarial perceber a sociedade em suas decisões, visto que elas impactam a qualidade de vida em sociedade (MAXIMIANO, 2012). Por outro, o impacto das mudanças da sociedade nas organizações deve transformar a mentalidade empresarial, considerando que essas mudanças são fundamentais para a continuidade dos negócios (DIAS, 2012).

Dessa forma, diversas mudanças têm

ocorrido na percepção dos clientes, pois eles esperam que as empresas sejam éticas (ANDRADE; TACHIZAWA, 2012). Em vista disso, entende-se que é crucial o levantamento das perspectivas desse grupo, pois, entre as percepções, pode-se elencar a questão da reputação da empresa em relação ao meio ambiente e às condições de trabalho de funcionários.

Portanto, a relação ética das empresas com seus diversos públicos pode ser vista como a garantia de um crescimento sustentável. No entanto, as empresas, enquanto dependentes de recursos importantes da sociedade, são influenciadas por dificuldades como o baixo nível de educação e violência (MENDES, 2012). De forma direta ou indireta, fatores como educação, saúde e violência podem-se tornar entraves para a gestão empresarial.

Na ação empresarial, esses entraves, como a questão educacional e social, conduzem ao entendimento sobre o papel das empresas para o desenvolvimento sustentável. Esse termo surge como resultado de um movimento da própria sociedade em relação à reflexão acerca da necessidade de se repensar o modelo tradicional de desenvolvimento (WECD, 1987 apud CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) declaram que a busca por uma postura ética é um desafio da gestão moderna, em que a ideia de sustentabilidade migra da ideia puramente financeira para um viés ambiental e social. Compreende-se, então, que “a empresa do futuro deverá estar mais comprometida com a sua missão transcendente, criando e mantendo uma cultura e valores que sejam a base de sua rentabilidade e compromisso social” (SOTO, 2011, p. 233).

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Na perspectiva de organização sustentável em que a organização é aquela “[...] que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas práticas e políticas de modo consistente” (BARBIERI, 2007 apud BARBIERI; CA-

JAZEIRAS, 2012, p. 134), diversos modos de pensar a RSE são apontados na literatura.

Moraes et al. (2010) usam o termo “relacionamento ético da empresa”, envolvendo todos os grupos que são interessados na atuação empresarial e que podem impactar ou serem afetados por ela, incluindo, ainda, o meio ambiente. Eles consideram a “ação social” como uma forma de atuação de responsabilidade empresarial.

Para Moraes et al. (2010), os termos “ação social”, “cidadania empresarial” e “responsabilidade social” se relacionam, e o entendimento sobre eles pode mudar de país para país. Nos Estados Unidos, por exemplo, o termo “ação social” é mais utilizado ao se referir a atividades que não se relacionam diretamente à atividade-fim da empresa e que têm por objetivo a atuação no entorno dela, buscando como finalidade propiciar uma boa imagem empresarial. Para os europeus, “cidadania corporativa” e RS são facilmente interligadas; são quase sinônimos (DIAS, 2012).

No Brasil, o entendimento da RS se aproxima da ação social empresarial, sendo fortemente reflexo da ideia incapacitante do governo em resolver todas as demandas sociais. Portanto, caberia às empresas a atuação em projetos de cunho social. Essas disparidades entre a concepção do que venha a ser RS recebe influência do contexto no qual elas surgem, bem como recebe influência das características dos diferentes setores de negócios. Logo, em países com a predominância de problemas sociais, a RS se configura, geralmente, em ações sociais. Porém, se for analisado sob o ponto de vista de impacto das atividades no meio ambiente em setores com alto índice de degradação ambiental, haverá a predominância de projetos de cunho ambiental (OLIVEIRA, 2013).

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) também é elencada na visão de outros autores que fazem a integração entre as variáveis ambiental, social e econômica. Eles consideram que, ao fazerem essa integração, a empresa se baseia nas metas de desenvolvimento sustentável (CLEGG; KORNBER-

GER; PITSIS, 2011). Esses autores também acreditam que o papel das ONG's na fortificação do papel social das empresas promove o bem-estar social.

Essas perspectivas foram propostas no modelo de Jonh Elkington (2001), o *triple bottom line*, o qual demonstra que, à medida que as organizações labutam em gerir as questões sociais e ambientais abrangidas em suas operações, adquirirá ganhos simultâneos em todas as formas de capital de que ela dispõe.

Barbieri e Cajazeiras (2012), porém, fazem uma distinção entre Responsabilidade Social Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial. Utilizando-se da expressão inglesa *Corporate Social Responsibility*, eles explicam que o termo “corporativa” não pode se referir a todas as empresas em geral, mas somente as de capital aberto cuja administração e propriedade são separadas. Nesse caso, a Responsabilidade Social Corporativa é a RS em empresas de capital aberto.

Porém, existe uma indagação acerca do fato de a atuação empresarial em projetos de cunho social não está relacionada à atividade-fim da empresa na visão desses autores. Considera-se que essas atividades voltadas à ação social podem ser classificadas como ações filantrópicas, mas não necessariamente responsabilidade social. No entanto, não há um consenso sobre o que uma empresa pode fazer para agir com RS. Porém, considera-se que poderia ser incluída na RS, além da responsabilidade legal e ambiental, a atuação social junto às comunidades (OLIVEIRA, 2013).

Carroll (1979) entendem por responsabilidade social empresarial a ação para atender às diversas expectativas da sociedade. São elencadas nesta definição as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Os autores entendem que existe uma interdependência entre as diversas responsabilidades e não uma sobreposição, fato que levou à substituição da representação da responsabilidade social na forma piramidal para o diagrama de Venn.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA (RSI) CONTEXTO E PRINCÍPIOS IMPORTANTES

A Responsabilidade Social prevê que as empresas adotem um comportamento de respeito aos direitos humanos, garantindo os direitos fundamentais do trabalho. Assim, a prática da RSI inclui: o “reconhecimento dos direitos à liberdade de associação e de negociação coletiva; a eliminação do trabalho forçado e compulsório; a abolição do trabalho infantil; e a eliminação da discriminação no emprego e no mundo do trabalho” (DIAS, 2012, p. 136). Em relação às práticas trabalhistas, compreende-se:

- a) emprego e relações trabalhistas;
- b) condições de trabalho e proteção social;
- c) diálogo social;
- d) saúde e segurança do trabalho e;
- e) desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho (DIAS, 2012, p. 136-137).

Conforme Barbieri e Cajazeiras (2012), o princípio da garantia dos direitos humanos se justifica, pois as organizações abrangem em seus processos a sua execução, principalmente dos direitos trabalhistas. Relacionados a essa ideia, os indicadores do Instituto Ethos, GRI e certificações sociais como a SA8000 e AA1000 compreendem que a relação com os trabalhadores devem abranger além de justiça por meio dos benefícios, o clima organizacional, a qualidade de vida e a promoção do aumento da empregabilidade dos funcionários (ANDRADE; TACHIZAWA, 2012).

Pinto, Coutinho e Melo (2014), ao investigarem as normas NBR 16001:2004, AS 8000 e ISO 26000:2010, chegaram a uma intersecção entre elas; concluíram que a RSI, para ser efetiva nas empresas, não pode ficar restrita aos aspectos trabalhistas legais, deve ir além, com ações que tragam melhorias de cunho pessoal e familiar aos colaboradores. Os temas comuns aos indicadores são: gestão participativa; diálogo e participação; preocupação com o ambiente e condições de trabalho; respeito ao indivíduo;

preocupação com a saúde e segurança do trabalho; compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador e política clara de plano de carreira.

A perspectiva do público interno nas organizações é incluída também nas diretrizes de relatórios de sustentabilidade como o *Global Reporting Initiative* (GRI), que abrange as dimensões econômica, ambiental e social. No relatório, as empresas devem apresentar sua forma de gestão em relação a seu público interno, em relação a aspectos trabalhistas, como a existência de trabalho decente, igualdade de salários etc. (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015).

5 GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

A evolução da administração revela como as organizações passaram por um processo de adaptação no que tange às suas novas formas de gestão. Essas mudanças permitiram a criação de uma “nova organização” que surgirá devido à insatisfação com os antigos formatos de organizações. As críticas à extrema burocracia permitiram a migração das formas mecanicistas, marcadas pela hierarquia, centralização de decisões e papéis especializados, para a forma orgânica, que é caracterizada pela descentralização e flexibilidade. Nesta última, a perspectiva de trabalho nas organizações também se transforma de forma notável (CHILD, 2012).

Dessa forma, a GP se transforma na medida em que o modelo das organizações muda. Para Gil (2001), a GP, na gestão contemporânea, parte da visão das pessoas como cooperadoras das empresas e capazes de gerar uma sinergia para o alcance de objetivos, tanto no nível organizacional quanto no nível pessoal, o que torna evidente a evolução da administração de pessoal para a gestão estratégica de pessoas no final do século XX.

Uma visão mais aprofundada considera uma percepção sistêmica do gerenciamento de pessoas não se limitar ao setor específico de GP

dentro de uma estrutura, mesmo que seja função prioritária para o setor o desenvolvimento de políticas. Para as empresas modernas, essa responsabilidade deve estar inserida nos demais órgãos como reflexo da inserção da GP na estratégia das empresas. Logo, cuidar das pessoas deve ser uma “responsabilidade compartilhada” (RÉ; RÉ, 2010, p. 82).

Esse alinhamento entre a GP e a estratégia de negócio é pontuado por Ulrich et al. (2011) como um dos pontos fundamentais para a “transformação do RH”, os quais exprimem a ideia de que hoje há necessidade de os gestores de pessoas irem além do conhecimento do negócio da empresa. Eles devem também saber quais as expectativas dos *stakeholders* da organização e relacionar suas práticas a elas.

Marras (2012) faz um resumo da evolução do gerenciamento de pessoas nas organizações, ressaltando que as transformações ocorridas demandam um novo perfil daqueles que se encontram responsáveis por essa área nas empresas. A fase legalista estava centralizada na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em que predominava a habilidade da empresa em lidar com leis e conhecimentos de direito, bem como havia pouca relação do gestor com as estratégias e pouca importância era dada aos aspectos sociais e psicológicos do trabalhador. Na fase tecnicista, compreendida entre 1950 e 1965, surge a administração de pessoal marcada por uma leve visão humanista que prioriza, além dos aspectos legais, os programas de treinamento e o desenvolvimento de pessoas.

Em seguida, uma nova perspectiva surgiu devido à necessidade de profissionais que tivessem uma visão sistêmica da empresa. Essa fase é denominada de administrativa, pois, demandava-se um profissional com habilidades de negociação tendo em vista o surgimento dos movimentos sindicais. A empresa tinha a responsabilidade de atender às exigências de uma parcela significativa da sociedade por meio de uma boa relação com os trabalhadores. Após 1985, o entendimento das pessoas como “parceiras” foi-se solidificando, e a visão de um gestor mais humanizado, com visão geral de negócio na fase

estratégica foi, de fato, revolucionária para a transformação da gestão de pessoas.

Tornar o ambiente de trabalho propício a essas mudanças, sobretudo na construção de uma “nova cultura” que transpõe a estrutura enrijecida, predominante no período fordista e taylorista, requer das empresas um olhar para aspectos como a liderança. Esta liderança deve ser capaz de “construir” essa cultura, tendo em vista que as estruturas organizacionais se tornam cada vez mais enxutas. Dessa forma, diversos processos se tornaram de imensa importância na relação das pessoas na organização (SOTO, 2011).

Compreende-se, então, que as práticas de cunho social desenvolvidas pelas empresas afetarão diretamente os trabalhadores por meio de investimentos ligados à GP, pois podem gerar benefícios como a promoção de cuidados com a saúde, bem como a segurança do trabalho (DIAS, 2012). A GP seria, então, um canal capaz de promover a inserção da RS na cultura das empresas por estarem mais próximas da realidade do ser humano e das demandas sociais no seio da organização.

Logo, com o avanço da percepção das empresas para temas como a sustentabilidade, torna-se cada vez mais clara a ideia de que a GP tem um papel-chave para a sustentabilidade empresarial, sendo pertinente a implantação de práticas sustentáveis em seus processos. Ao escolher a sustentabilidade como canal entre empresa e colaboradores, a gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade. No entanto, para que isso se torne efetivo, é necessário que as estratégias sustentáveis nas empresas saiam do âmbito de práticas tradicionais, como a redução de impactos ambientais, e adentre também no relacionamento da empresa com as pessoas dentro e fora de seu ambiente (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014).

Nesse sentido, a GP deve propor, dentro da relação organização-funcionário, a realização de metas que justifiquem, de fato, a importância da RSI por meio de ações que são originárias de planos de desenvolvimento pro-

movidos por ela (MORAES et al., 2010).

Essa mudança em torno da percepção do valor dos *stakeholders* internos, para Mostardeiro (2010), pode ser compreendida por sua relevância no processo da gestão da RS. Embora esse fato seja relativamente novo para as empresas, considera-se a inter-relação entre gestão a GP e a RS um requisito importante para seu fortalecimento. É importante notar que o público interno é um dos grupos mais referidos ao se falar em RS, como no caso do Brasil, por exemplo.

Essa prioridade também pode ser comprovada pela importância dada pelo Instituto Ethos aos parceiros internos, em que esse requisito detém o maior número de indicadores da ferramenta de avaliação da Instituição. Compreende-se, também, que o setor tem participação decisiva neste intento, pois geralmente corresponde a uma área que apresenta uma estrutura formal dentro da empresa com orçamento formal, e sua institucionalização pode ser um forte fator político para a promoção da RS.

Ainda na visão de Mostardeiro (2010), o gestor da área de gestão de pessoas tem um importante papel para a consolidação da RSE e, em contrapartida, o setor tem cada vez mais percebido a proposta da atuação social das organizações como uma oportunidade para seu fortalecimento.

Conforme Moraes et al. (2010), a gênese da responsabilidade social empresarial se deu no ambiente interno das empresas, no qual as questões relacionadas às condições de trabalho humano poderiam ser criticadas e repensadas, tornando, assim, a RSI um fundamento para o alargamento das fronteiras organizacionais na interação com a Responsabilidade Social Externa. Essa prioridade com o público interno é altamente pertinente ao se falar na atuação ética das empresas, deixando inconcebível que a atuação externa se torne apenas um meio para a promoção de uma boa imagem empresarial enquanto pouco se promove o bem-estar interno.

Dessa forma, entende-se, pela visão de Moraes et al. (2010), que o compromisso com

a RSI se torna um fundamento para que as empresas possam alargar suas fronteiras e engajar-se com os agentes externos. Para isso, é necessária uma atuação social equilibrada entre o público interno e o externo, e os benefícios como imagem empresarial, *status*, reconhecimento, ganhos econômicos poderão ser resultados desse engajamento social.

A importância do engajamento da gestão de pessoas nas empresas para a responsabilidade social é pontuado por Aubé e Morin (2009). Para eles, os gestores têm a responsabilidade de assegurar o futuro dos funcionários e das gerações atuais e futuras. Dessa forma, os gestores de organizações estão entre as pessoas mais bem qualificadas para propor soluções para as preocupações sociais por lidarem com as questões humanas.

Pode-se concluir que tanto a concretização de práticas de RS quanto às práticas modernas de Gestão de Pessoas estão estritamente ligadas e se relacionam na geração de mudanças no tocante ao gerenciamento das pessoas nas organizações (GOMES; BRITO, 2013).

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo foi realizado na empresa C. Rolim Engenharia LTDA. Fundada em 1977, diversas práticas de gestão ambiental e social foram implantadas na empresa, incluindo seus processos produtivos por meio da adoção do *lean construction*, o qual agrega valor a seus clientes e colaboradores.

A natureza desta pesquisa é qualitativa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Segundo a classificação de Vergara (2013), esta pesquisa é descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios, constitui-se em estudo de caso e documental. Ao responder a uma das características da pesquisa, a profundidade justifica o uso do estudo de caso, que é reconhecido por áreas diversas das ciências sociais ao pretenderem estudar fenômenos sociais complexos (YIN, 2010).

Nesse estudo, o universo delimitado é o grupo formado por colaboradores, gerência e diretoria, os quais compõem a empresa C. Ro-

lim Engenharia. A escolha da amostra qualitativa foi feita de forma intencional, guiada por três propósitos que estão relacionados às características deste estudo: a obtenção de uma visão estratégica sobre o tema da pesquisa, a análise dele por um especialista e a percepção das práticas da empresa de RSI por meio da visão dos colaboradores. Foram selecionados para entrevistas individuais a diretora da empresa, a Gestão de Pessoas, um supervisor de obras e um grupo de seis colaboradores que participaram de um “grupo focal”.

Na fase de coleta de dados, foram utilizados como instrumentos: consulta a documentos e publicações da empresa, além de entrevistas individuais e técnica de grupo focal. Inicialmente, foram analisadas duas publicações cedidas pela empresa; em seguida, foram iniciadas as entrevistas semiestruturadas com três níveis hierárquicos da empresa, a saber: gerência 1 (diretora comercial e marketing); gerência 2 (gestora de pessoas); gerência 3 (supervisor de obras).

O grupo focal foi realizado com seis colaboradores em uma unidade produtiva, os quais atuam nas funções de: pedreiro (E4 e E5), ajudante de pedreiro (E3), Emassador (E1) e servente (E2 e E6). Os entrevistados do grupo focal têm entre 4 meses a 5 anos de empresa e possuem de um a seis filhos. Em relação ao estado civil: quatro são casados, um solteiro e um divorciado. O grupo era composto de quatro homens e duas mulheres.

Durante a fase de desenvolvimento do grupo focal, foram realizadas perguntas abertas a partir da revisão do estudo de Pinto, Coutinho e Melo (2014), o qual enfoca sete aspectos comuns aos indicadores de RSI pesquisados por esses autores. Observa-se que não foi solicitada a identificação nominal dos participantes a fim de se evitar intimidação à participação. Desse modo, gerou-se um ambiente de interação entre participantes e entrevistador.

Para a análise qualitativa, foi utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos. Segundo Bardin (2011), essa técnica representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam à obten-

ção de conhecimentos relacionados às condições de produção de mensagens e sua recepção.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

7.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Na fase da análise documental, foram realizadas leituras de dois documentos publicados pela empresa entre 2013 e 2015. Posteriormente, foram selecionadas as páginas que se relacionavam à descrição de práticas e projetos de RSI e GP. Foi consultada a Coletânea *Lean & Green* (MOURÃO; VALENTE, 2013) e o Relatório de gestão de 2014, baseado no *Global Reporting Initiative* (GRI).

Da análise dos documentos, pôde-se compreender que as práticas de responsabilidade social voltadas ao público interno fazem parte da visão da empresa de “[...] desenvolver um modelo de gestão fortemente fundamentado na filosofia da construção enxuta (Sistema *Lean* da Qualidade)”, sendo uma de suas preocupações fundamentais o capital humano, por meio da política *Life*, juntamente à questão ambiental e à inovação (MOURÃO; VALENTE, 2013, p. 154).

Dessa forma, a filosofia *Lean* está baseada na promoção de uma cultura de sustentabilidade na empresa, tendo como marco, segundo a construtora, o lançamento do programa “Compromisso verde” em 2009. Esse programa envolve ações simultâneas de preservação ambiental e social, que promovem a criação de valor para a empresa e o meio ambiente, por meio da redução de custos e desperdícios, bem como o bem-estar social e a promoção da responsabilidade social interna, pelas práticas de qualidade de vida, saúde e segurança dos colaboradores (MOURÃO; VALENTE, 2013).

A visão da empresa em relação aos colaboradores é um dos legados de seu fundador, Clovis Rolim, que, segundo as palavras do atual presidente da empresa, foi responsável pela implantação do princípio da organização: “construir edificações, edificando vidas”. Para

isso, a edificação das vidas, segundo o presidente, volta-se para a busca de “[...] agregar valor em cada etapa das atividades pertinentes, motivando o digno exercício da responsabilidade profissional aliada ao socioambiental” (C. ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014, p. 9).

No relatório de gestão da empresa de 2014, aspectos relacionados aos colaboradores abrangem cinco dos dez tópicos relevantes apresentados no documento, a saber: público interno, saúde e segurança, educação e inovação, direitos humanos bem como ética e responsabilidade social. Segundo a empresa, as práticas de Gestão de Pessoas e ações para os colaboradores ocorreram efetivamente nos últimos cinco anos anteriores ao relatório.

A partir das informações descritas nesses documentos, foram listadas práticas de gestão de pessoas:

- a) políticas de benefícios;
- b) assistência médica e odontologia;
- c) previdência privada;
- d) participação nos resultados e nos lucros;
- e) política de treinamentos;
- f) saúde e segurança no trabalho;

Além de aspectos trabalhistas como visto acima, a empresa tem proposto projetos que visam atender necessidades básicas dos colaboradores da base operacional, tendo destaque os programas “Mutirão do Bem” e o “Projeto Ser do Bem”. Ambas as práticas enfocam a promoção da qualidade de vida dos colaboradores. Entre esses, o programa “Mutirão do Bem” é reconhecido pela Câmara Brasileira da Construção como um dos melhores programas de responsabilidade social da indústria da construção. O programa foi iniciado em 2009 e visa à melhoria das casas de colaboradores operacionais. Ao ser selecionado, o colaborador recebe apoio financeiro, logístico e técnico para a reforma da casa, e o trabalho é realizado por colaboradores que se voluntariam (C. ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014).

O “Projeto Ser do Bem” envolve ações para a promoção da qualidade de vida e saúde física e mental por meio de ações de edu-

cação ambiental, cuidado da saúde e educação física. Dessa forma, a empresa promove ações na comunidade e envolve os colaboradores em passeios ciclísticos, campeonatos esportivos e educação ambiental (C. ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014).

7.2 PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA (GERÊNCIA 1)

A percepção estratégica da RSI foi coletada junto à alta administração da empresa, por meio de entrevista com uma diretora. A integração da RSI na gestão da empresa se configura como um valor relevante desde o início dos negócios da construtora, segundo a gerência 1. Segundo a diretora, a imersão da RS nas estratégias da empresa é resultado da interpretação dos valores pessoais dos fundadores e da alta administração nos negócios da construtora.

Como resultado disso, a motivação para a RSI é baseada em valor pessoal. Foi mencionado que a atuação da empresa em ações e projetos sociais internos e externos não é resultado de questão mercadológica, e, embora a empresa tenha uma atuação sólida em projetos de caráter socioambiental, não os utiliza para a promoção da imagem empresarial por meio de campanhas publicitárias, e justifica: “[...] *A nossa preocupação maior é realizar e transformar. Se as pessoas vão ficar sabendo ou não, ótimo, é questão de consequência de nosso trabalho.*” (DIRETORA).

Embora a geração de lucro seja crucial para manter sua força de trabalho, a empresa expõe que a atuação em RS não está condicionada à possibilidade de ganhos financeiros.

A importância da RSI para a imagem da empresa, junto a seu público interno, se dá na possibilidade de um reconhecimento do agir ético da empresa internamente. Essa relação se estabelece, segundo a gerência 1, porque a RSI possibilita uma melhor transparência das ações da empresa que busca sempre agir de forma justa. Outra observação feita foi acerca da resolução de conflitos internos e a reparação de problemas gerados por possíveis erros. Além disso, ela chama a atenção

para o fato de a RSI ser um elemento de atração de candidatos a emprego na empresa.

A RSI na construtora, segundo a gerência 1, dá-se por meio de várias práticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores. Os projetos mencionados pela diretora estão relacionados à promoção da saúde, à educação e ao desenvolvimento profissional e à qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

A entrevistada ressalta que o compromisso em promover a RSI na empresa é percebido por meio de frases que se tornaram um lema para a gestão da empresa, como exemplo, cita: “*Nós estamos construindo prédio, mas nós estamos transformando a vida de cada funcionário que está aqui nessa empresa.*” (DIRETORA).

Em relação a isso, menciona que a empresa tem promovido ações voltadas para a educação dos colaboradores da base operária por meio do projeto “Letra viva”, o qual fornece a educação básica e o projeto “biblioteca itinerante” e visa estimular a leitura e a disseminação de informações aos operários no ambiente de trabalho. Outra preocupação da empresa é com a promoção da saúde dos colaboradores, em que a diretora destaca os programas de vacinação e doação de sangue, de tratamento odontológico, e as palestras sobre doenças sexualmente transmissíveis e outros assuntos.

Outro elemento que compõe a RSI da empresa na percepção da entrevistada é a preocupação com a promoção do bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho. Para a entrevistada, a construtora promove isso ao se preocupar com questões relacionadas à alimentação, ao fornecer a seus colaboradores uma alimentação de qualidade, e disponibilizar um espaço no canteiro de obra, chamado de “espaço do bem”, em que os colaboradores podem descansar nos intervalos de trabalho.

O Programa “Mutirão do Bem”, projeto premiado nacionalmente pela Câmara brasileira da indústria da construção (CBIC), em 2014, foi ideia de um gerente da empresa e é um dos programas de RSI. Sobre ele, a gerência 1 enfatiza: “*nós saímos desse ambiente e fomos pra casa dele, a gente não se conteve em trabalhar*”

o funcionário só dentro do ambiente de trabalho.” (DIRETORA).

Observa-se que o programa tem uma importância para a diretoria da empresa, demonstrando sua afinidade com ela, ao comentar sobre a história de algumas casas reformadas no início do projeto: *“Tinha uma casa que não tinha banheiro e a gente ficou pensando: Meu Deus! O homem não tem banheiro em casa e a gente quer que ele produza alguma coisa.”* (DIRETORA). Segundo ela, o programa está bastante consolidado na construtora, pois, além de dar suporte financeiro, logístico e técnico, incentiva a cidadania aos colaboradores que trabalham voluntariamente na reforma das casas.

Em relação ao processo de implantação da cultura de RS, ela afirma que esse processo ocorreu naturalmente ao comentar: *“[...] nós vamos criando os projetos e as pessoas vão abraçando a causa e, dessa forma, essa cultura vai-se disseminando.”* (DIRETORA). Existe, juntamente a essa cultura, o incentivo à participação dos colaboradores na gestão da empresa por meio da valorização de ideias inovadoras.

7.2.1 Análise da gerência 2: percepção de Gestão de Pessoas sobre a Responsabilidade Social Interna

A percepção da RSI foi coletada em segundo lugar na GP da empresa. Para a gerência 2, a importância da RSI na GP se dá no fato de ela proporcionar aos gestores um agir pautado pela ética que é, segundo a entrevistada, uma das principais características que embasam a RSI. Esta funciona como um norteador para as práticas e as ações de GP e tem um papel fundamental para a estratégia empresarial, vindo a legitimar a credibilidade do trabalho do gestor de GP na opinião da gestora.

Na visão da gerência 2, a RSI é uma preocupação fundamental para a C. Rolim Engenharia, pois, enquanto ela desenvolve ações de RS voltadas para a preservação do meio ambiente por meio do programa de plantação e doação de mudas na cidade, o programa “Compromisso Verde”, há ações voltadas para o pú-

blico interno, como o programa “Mutirão do bem”, entre outros.

O Programa “Mutirão do Bem” faz parte do pilar *life*, o qual abrange a Gestão de Pessoas no modelo de gestão da empresa, envolvendo um conjunto de ações voltadas para o público interno dentro e fora da empresa, sendo, segundo a empresa, mais uma forma de incorporação da RS na cultura da empresa (C.ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014).

No programa de reforma da casa de colaboradores da base operária, a gestora informa que o setor participa dele ativamente, já que existe um processo de seleção dos colaboradores inscritos anualmente. Segundo a empresa, atualmente, o projeto já beneficiou 14 colaboradores desde a sua implantação, em 2009 (MOURÃO; VALENTE, 2013).

Outro programa apontado pela gestora que tem cunho de RSI é o programa “Letra Viva” em parceria com o Serviço social da indústria (SESI), (conhecido internamente como “escolinha”), que oferece educação básica para os colaboradores que atuam nas obras da construtora. Como a construção civil absorve um público com um nível geralmente baixo de escolaridade, há a necessidade de estimulá-los à leitura, sobre isso declara *“a gente tem a responsabilidade de aumentar o conhecimento dessa pessoa para que ela tenha cada vez mais informação”* como foi enfatizado (GESTORA DE PESSOAS). Para isso, a empresa tem-se engajado em promoção de incentivo à leitura por meio do programa “Biblioteca Itinerante” que funciona em contêineres disponíveis nas obras.

A preocupação com a educação integra também a família dos funcionários, pois a empresa atualmente entrega para os colaboradores que comprovam a matrícula dos filhos um *kit* para apoiar os estudos contendo material de uso escolar. Segundo a GP, outro programa recentemente criado pela empresa é o *kit* maternidade, o qual beneficia as colaboradoras e as esposas de colaboradores que atestam o nascimento de filhos.

A gestora enfatiza que a disseminação dos projetos da empresa para os colaboradores é importante e pode-se tornar um es-

tímulo não só para a atuação interna em RS, mas também para a sociedade. Segundo ela, outra forma de promover a cultura da RSI na empresa é por meio de um informativo em forma de jornal, o qual é desenvolvido pela área comercial da empresa, em parceria com a GP, e distribuído trimestralmente, chamado “Voz do bem”; ele divulga as ações para os colaboradores bem como registra marcos importante da empresa no período.

Outra forma de proporcionar a RSI, segundo a gestora, é por meio da busca pelo bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. O “Espaço do Bem” é um espaço construído dentro dos canteiros de obras, onde os colaboradores podem descansar e se entreter nos intervalos de produção. Esse espaço é idealizado, juntamente ao planejamento das obras, e, assim, é inserido seu *layout*.

A promoção de informação sobre saúde e prevenção de doenças faz parte das práticas de GP. Para a gestora, a empresa se preocupa em informar seu público operacional sobre temas como: doenças sexualmente transmissíveis, drogas etc. No entendimento da GP, existe uma deficiência no conhecimento dos colaboradores operacionais acerca desses temas, sendo pertinente a disseminação de palestras no canteiro de obras.

Na percepção da gestora, a política de Gestão de Pessoas promove os direitos humanos e se preocupa em inserir a RSI no desenvolvimento dos colaboradores. Conforme consta em uma coletânea da empresa, a política de GP tem como missão “contribuir com o crescimento e consolidação da empresa no mercado, mediante desenvolvimento integral de profissionais e promoção de qualidade de vida para os colaboradores” (MOURÃO; VALENTE, 2013, p. 152).

Em relação à percepção da diretoria sobre essas ações, segundo ela, a empresa está totalmente sensibilizada, tendo-as inserido fortemente em sua cultura. Por essa razão, demonstra apoio às ideias vindas da GP bem como se engaja e propõe ações de melhoria para o engajamento da GP em RS. Para a gestora, a empresa se esforça em atender à legislação trabalhista, por meio do controle da carga horária,

por exemplo; e a GP tem-se aplicado a agir de forma coerente em relação aos benefícios que são oferecidos.

Em relação a salário justo, a gestora diz que a empresa segue a legislação trabalhista, oferecendo um salário dentro do piso da construção civil. E, em busca de promover igualdades, a empresa tem trabalhado na criação de uma política de plano de cargos e salários para implantá-lo em um período posterior.

Para ela, a GP pode garantir esse conhecimento fazendo uso do contato com os colaboradores, por meio dos treinamentos e do momento de integração do colaborador com a empresa. Ela explica que a GP acompanha alguns programas por meio da frequência e informações das instituições parceiras, como é o caso do programa “Letra Viva”, e assim, procura incentivar a participação por meio de momentos de sensibilização no canteiro de obras.

Sobre a verificação do grau de conhecimento, uso e satisfação dos colaboradores, a gestora apresentou que há uma dificuldade desse acompanhamento pelo fato de a RS da empresa abranger uma quantidade considerável de atividades, mas informou que existe um controle quantitativo dos programas. Esse acompanhamento pode ser feito também por meio da parceria com o SESI, que gerencia os programas de educação básica e da “Biblioteca Itinerante”, que são levados às obras.

Em relação à satisfação dos colaboradores, sobre os programas, ela acredita que o índice de rotatividade seja um ótimo indicador para identificá-la. Segundo consta no Relatório de gestão 2014, baseado nas diretrizes do GRI, o *turnover* dos colaboradores era de 4,77%, e os cargos de servente e pedreiro foram os que obtiveram maior taxa de rotatividade no período, o que seria normal em consideração à média das empresas da construção. Ressalta, ainda, que, na última pesquisa de clima realizada na empresa, o quesito *orgulho de trabalhar* foi acima de 80%; isso aponta que as ações de RSI tem favorecido a percepção dos colaboradores.

7.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA 3: PERCEPÇÃO DO SUPERVISOR DE OBRAS SOBRE A RSI

A percepção da RSI para a gerência 3 foi coletada junto à supervisão de obras, abrangendo vários aspectos relacionados no quadro 1. Esses aspectos apontam a percepção do gestor sobre os sete aspectos da RSI identificados no estudo dos autores Pinto, Coutinho e Melo (2014).

Aspecto	Percepção da Gerência 3
Diálogo	Acredita que ela ocorre de forma saudável em todos os níveis hierárquicos da empresa, envolvendo tanto a resolução de problemas no contexto do trabalho quanto na vida pessoal dos colaboradores. Ele comenta que, no exercício de seu cargo, geralmente ele tem que lidar com dificuldades dos colaboradores da obra, e que ele procura demonstrar disponibilidade para tirar dúvidas sobre o desempenho do serviço e também os problemas pessoais. Existe um esforço da diretoria para que isso aconteça e também dele com o pessoal que lhe está subordinado ao tentar resolver questões que surgem no canteiro de obras.
Gestão participativa	Comenta que, na empresa, existe oportunidade para ideias e sugestões. No A3, ferramenta utilizada pela empresa para a expressão de sugestões, as ideias são descritas e especificadas, mostrando as etapas de como foi feita. Caso seja aceita, ela será apresentada, geralmente no Kaizen semanal, e implantada em todas as unidades de obras da empresa.
Ambiente de trabalho	Segundo ele, o ambiente de trabalho está relacionado ao planejamento da obra onde é feito todo o layout do canteiro a fim de proporcionar uma melhor qualidade de vida para o trabalhador dentro da obra. Menciona também que existem vários espaços contemplados no projeto de canteiro como o refeitório, o vestiário e o escritório e também o “Espaço do Bem”.
Respeito	“O respeito pelos colaboradores é muito bom”. Por abranger uma mão de obra vulnerável socialmente, o supervisor entende que isso pode levar ao surgimento de casos provocados pela baixa instrução como, por exemplo, descontentamento com algo ou até mal entendidos, o que demanda da empresa uma habilidade para trabalhar e contornar situações que possam parecer injustas para alguns funcionários. Porém, a empresa sempre age eticamente, respeitando as convenções trabalhistas entre outros direitos.
Bem-estar	Entre os programas de RSI, o “Mutirão do bem” foi reconhecido como o melhor programa de responsabilidade social, desenvolvido pela construtora segundo o entrevistado: “Um programa fantástico que a C.Rolim criou e que, ao longo dos anos, ela foi melhorando... Então é uma coisa que abrange todo o operacional... porque é um benefício que não tem tamanho.” O supervisor comenta que sempre esteve envolvido na execução do programa. Ele aponta outros programas da empresa que refletem na família dos colaboradores como o kit escolar e maternidade, recém-implantados. Para ele, todos esses programas são formas de agradecer ao colaborador e também trazer benefícios para suas famílias.
Saúde e Segurança do trabalho	Em relação aos programas da empresa de RS, considerou a questão dos programas de segurança e prevenção de acidentes como essenciais e um assunto vital para a empresa, em que os colaboradores são frequentemente treinados.
Desenvolvimento Pessoal e profissional	O supervisor apontou que a empresa tem-se empenhado em treinar e capacitar seus colaboradores, e que, anualmente, ela oferece treinamentos. Os programas são adequados e satisfatórios, o que lhe proporcionou crescimento profissional durante os vinte anos em que trabalha na empresa. O supervisor entrou na empresa como contínuo, passando pelos cargos de motorista, encarregado de produção, supervisor de qualidade até chegar à supervisão de obras. Durante todo esse tempo, o colaborador obteve capacitação técnica e ingressou na graduação de Engenharia da produção em 2015.

Quadro 1 - Percepção do Supervisor de obras

Fonte: dados da pesquisa (2016).

7.4 ANÁLISE DO CONHECIMENTO DOS COLABORADORES OPERACIONAIS SOBRE A RSI

Após o levantamento sobre a percepção da RSI nos três níveis hierárquicos da empresa, foi verificado o conhecimento da RSI para o grupo de colaboradores operacionais, seguindo como referência os princípios comuns aos indicadores de RSI identificados no estudo de Pinto, Coutinho e Melo (2014).

Aspecto	Percepção do grupo focal
Diálogo	A empresa está aberta ao diálogo com seus colaboradores (E1). O “chefe”, (referindo-se ao supervisor) demonstra prontidão às demandas dos operários e mantém um bom relacionamento (E2). A “acessibilidade” às gerências vai além do âmbito profissional, indo também ao pessoal (E3). A empresa tem espaço para o diálogo (E6).
Gestão participativa	A empresa dá espaço para que as ideias sejam expressas e as reuniões que acontecem no canteiro de obras sejam uma oportunidade para isso (E1). A empresa está aberta a sugestões e recompensa os colaboradores por boas ideias (E3). Há muito trabalho e não vê reconhecimento, porém, apesar de as decisões virem da gerência, é possível a flexibilidade da forma de trabalhar, caso seja viável (E4). Todas as ideias propostas pelos colaboradores são avaliadas, e, caso elas sejam viáveis, são validadas. Há reconhecimento, seja de forma simbólica ou por meio de compensação financeira, porém, o salário já é uma recompensa pelo trabalho (E5)
Ambiente de trabalho	As condições de trabalho são adequadas principalmente no que concerne à disposição de equipamentos de segurança (EPI's) para o seu uso pelos colaboradores (E1). O ambiente de trabalho é limpo e organizado (E3) e também representa cuidados básicos, como a existência de banheiros adequados (E6). O “Espaço do Bem” é muito interessante e um diferencial entre as construtoras em que já trabalhei (E3). O espaço é bem utilizado pelos operários (E4) e, além de jogos, há cadeiras para repouso (E5). O espaço é colocado no início das obras e é retirado na fase final (E6).
Respeito	Não existe nenhum problema relacionado à questão do respeito na empresa (E3) e não há nenhum tipo de discriminação (E4). A existência de respeito na empresa demonstra-se na sua atitude em relação às greves trabalhistas, agindo de acordo com a lei e seguindo as orientações sindicalistas (E5).
Bem-estar	A empresa tem preocupação com o bem-estar dos funcionários, preocupando-se com suas famílias ao beneficiar os filhos dos colaboradores com um “kit escolar”(E1), e o principal programa da empresa é o “Mutirão do Bem”, “...não participei do “mutirão” porque não tenho necessidade, mas conheço outros colegas que tiveram a casa reformada; é muito bom”...” ...eu participei da reforma da casa de um senhor que tinha os filhos deficientes... era muito triste a situação, mas deu tudo certo”.A empresa também participa com doações a projetos externos por meio do Projeto Social “Ser do Bem” “...a filha da minha sobrinha participa de um projeto patrocinado pela C.Rolim” (E6). A segurança do trabalho é uma forma de a empresa propiciar o bem-estar (E4).
Saúde e Segurança do trabalho	A empresa se preocupa com a segurança no trabalho e acompanha sempre o uso dos equipamentos, por meio dos técnicos de segurança e, embora o uso dos equipamentos incomode fisicamente, o bom uso deles é fundamental para a proteção (E1). Existe a preocupação sobre o bom uso dos EPI's por meio da vigilância dos técnicos de segurança (E3). A empresa oferece plano odontológico para os colaboradores operacionais, mas não plano de saúde que somente é destinando ao pessoal administrativo (E2).

Desenvolvimento Pessoal e profissional	Existe oportunidade para o crescimento profissional e também se busca capacitar os colaboradores para que possam exercer cargos que exijam uma melhor qualificação. Vários funcionários da obra se qualificaram e estão crescendo profissionalmente na empresa (E1). A empresa oferece oportunidade para todos os colaboradores igualmente. Mesmo antes de trabalhar na empresa, pode saber sobre os programas por intermédio de um amigo que trabalhava na construtora e que sempre falava sobre os projetos e as ações (E3). Embora não tenha feito nenhum curso oferecido pela empresa, sente-se satisfeito e pretende se aposentar na construtora (E4)
----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2 - Percepção dos colaboradores
Fonte: dados da pesquisa (2016).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir sobre o contexto contemporâneo empresarial e as perspectivas da RSI em relação ao engajamento das empresas na busca da criação de valor sustentável, este estudo visou responder à problemática: como a gestão de pessoas de uma construtora de Fortaleza pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna?

Para isso, este estudo propôs-se a: identificar como a gestão de pessoas de uma empresa pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna a partir do estudo na Empresa C. Rolim Engenharia Ltda. De forma específica, intenta-se: 1. Entender o processo da implantação da cultura de Responsabilidade Social Interna (RSI) na empresa; 2. Identificar qual a importância da RSI para a gestão de pessoas; 3. Identificar a percepção da Responsabilidade Social Interna (RSI) nos três níveis hierárquicos da empresa e; 4) Verificar o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social interna.

A partir da análise dos discursos das entrevistas e publicações da empresa, conclui-se que há uma sincronia na percepção da RSI nos três níveis de gestão da empresa, e que ela é resultado de valores de seu fundador. Desse modo, a interpretação da ideia de construir a partir do desenvolvimento das pessoas, reflete-se na administração da empresa, perpetuando a cultura de RSI, que é resultado da motivação pessoal dos diretores e dos gerentes da empresa.

Em nível estratégico, a RSI é reconhecida e há um equilíbrio com a atuação externa. Dessa forma, as ações voltadas para o capital

humano são apoiadas e incentivadas, o que garante a sua continuidade. No segundo nível, representado pela gestão de pessoas, há uma interpretação correta do valor da RSI, o que a posiciona como um elemento-chave para as práticas de administração de pessoas e a impõe como preservador da cultura de RSI. Assim, entende-se que a gestão de pessoas de uma empresa pode promover a RSI a partir do engajamento desse setor com a estratégia empresarial, remodelando seus processos para alcançar a responsabilidade social empresarial.

No nível de gestão operacional, existe um reflexo dessa cultura, que se torna um direcionador para a sua liderança. Verifica-se que os princípios da RSI abrangem a relação da gestão com seus liderados pautados pelo diálogo, pela participação e respeito, e pelo bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional.

Verificou-se que os colaboradores operacionais conhecem as práticas de RSI, o que atesta, mesmo de forma limitada, às informações disponibilizadas pela diretoria e pelos gestores da empresa. Como resultado, percebe-se que o conhecimento dos colaboradores está vinculado à busca de um relacionamento ético da empresa com seu público interno, em que a garantia de oportunidades de diálogo e participação, promoção do bem-estar dentro e fora do ambiente de trabalho e da preocupação da empresa com a saúde, segurança e desenvolvimento pessoal e profissional são pertinentes para a continuidade e o amadurecimento de práticas de responsabilidade social interna.

Verificou-se que o compartilhamento da

responsabilidade de cuidar de pessoas exige a inserção efetiva dos *stakeholders* internos nas ações de RS de forma sistêmica nas organizações, bem como o reconhecimento de sua relevância pela GP, que deve aprimorar sua atuação a fim de contribuir com a “missão social” empresarial e ser um fator chave para o desempenho da empresa em níveis ambiental, social e econômico.

As práticas de gestão de pessoas envolvem o atendimento a obrigações trabalhistas e a participação em projetos sociais estratégicos para a empresa. Essas práticas abrangem a temática do estudo, ou seja, a RSI, e têm por objetivo a promoção do bem-estar social dos colaboradores, dentro e fora de seu ambiente de trabalho, envolvendo a assecuração das leis trabalhistas, como saúde e segurança no trabalho, e as ações de cunho predominantemente social, como o projeto “Mutirão do Bem”.

O resultado deste estudo vem reforçar a literatura sobre a responsabilidade social empresarial, ou seja, reconhece que o investimento em práticas sociais voltado para o público interno gera retornos tanto para a empresa como para os colaboradores. De um lado, os benefícios sociais favorecem a imagem empresarial interna, gerando um clima de trabalho propício à inovação, o desempenho em produtividade, além de, consequentemente, retornos financeiros com pessoas envolvidas no desempenho da organização. Dessa forma, investimentos em responsabilidade social podem ser percebidos em longo prazo, e apesar de, em geral, serem analisados de forma subjetiva, podem contribuir com a sustentabilidade empresarial, pois trazem retornos como a reputação corporativa perante clientes e a comunidade, o que pode favorecer a escolha de clientes por empresas socialmente responsáveis. Por outro lado, o investimento em projetos sociais proporciona um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores, por meio de um relacionamento saudável com a empresa. Entre esses benefícios, pode ser elencada maior oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal, bem como retornos como incentivo a voluntariado e educação ambiental.

Em segundo lugar, pôde-se aprofundar a ideia sobre o impacto social da construção civil, a qual desempenha um papel importante na sociedade brasileira e tem refletido mudanças na sociedade, como exemplo, a presença da figura feminina nos canteiros de obras, lugar marcado, anteriormente, sobretudo pelos homens.

Em terceiro lugar, pode-se aprender que enquanto o contexto social brasileiro é marcado pelas atividades da construção civil, os resultados obtidos por práticas sociais empresariais são significativos. Dessa forma, a responsabilidade social empresarial pode favorecer a criação de valor sustentável para as empresas ao promover o desenvolvimento socioeconômico por meio de práticas que visem ao bem-estar social.

Considerando a importância do aprofundamento da temática deste estudo, propõe-se a integração de pesquisa quantitativa na investigação qualitativa, a fim de propor a criação de medidas de mensuração do impacto de projetos e ações sociais na sustentabilidade empresarial das construtoras. Além disso, sugere-se a identificação da percepção da responsabilidade social em outros níveis de colaboradores, a fim de obter uma visão sistêmica da responsabilidade social e, por fim, uma análise dos subprocessos de Gestão de Pessoas, com o objetivo de identificar como a responsabilidade social empresarial os influencia.

INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY: A STUDY OF THE PEOPLE MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION COMPANY IN FORTALEZA

ABSTRACT

Social responsibility has been embedded in organizations as a result of social changes that impact them strongly. In this context, business management starts to engage in actions that aim to minimize the socio-environmental impacts resulting from growth. However, authors who debate the issue of social responsibility draw attention to the fact that a sustainable company

seeks a balance between external and internal performance. In this sense, it's necessary to reflect on how companies can promote social responsibility for employees. This study proposes a reflection about the relationship between people management and internal social responsibility, through a qualitative research in a company of the construction industry of Ceará. The practices of internal social responsibility were presented by members of three hierarchical levels of the company and analyzed by a group of operational employees. It was found that there is a strong culture in the organization focused on social responsibility, and that people management practices are guided by such principles. Social responsibility is therefore a relevant element for a firm's competitive advantage.

Keywords: Social responsibility. Internal social responsibility. People management.

RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA: ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS DE UNA CONSTRUCTORA DE FORTALEZA

RESUMEN

La responsabilidad social ha sido inserida en las organizaciones como resultado de cambios sociales que las causan fuerte impacto. En ese contexto, la gestión empresarial pasa a tener compromiso en acciones que se proponen a minimizar los impactos socio ambientales decurrentes del crecimiento. Pero autores que discuten el tema de la responsabilidad social llaman la atención para el hecho de que la empresa sustentable busca un equilibrio entre la actuación externa y la interna. En ese sentido, se requiere una reflexión acerca de cómo las empresas pueden promover la responsabilidad social para los colaboradores. Ese estudio propone la reflexión sobre la relación entre la gestión de personas y la responsabilidad social interna, por medio de una investigación cualitativa en una empresa en el área de la construcción civil de Ceará. Las prácticas de responsabilidad social interna fue-

ron presentadas por tres niveles jerárquicos de la empresa y analizadas por un grupo de colaboradores operacionales. Se constató que existe en la organización una fuerte cultura apuntada a la responsabilidad social y que las prácticas de gestión de personas son orientadas por sus principios. La responsabilidad social es, así, un elemento pertinente para la ventaja competitiva de la empresa.

Palabras-clave: Responsabilidad social. Responsabilidad social interna. Gestión de personas.

1 Este artigo foi originalmente apresentado e premiado em 1º lugar no XIII Encontro de Iniciação à Pesquisa e à Docência e XI Encontro de Pesquisadores da Unichristus. Disponível em: <<http://conferencias.unichristus.edu.br/index.php/encontrocientifico/XIIIencontrocientifico/paper/view/588>>.

REFERÊNCIAS

AMBONI, R. O. B; ANDRADE; N. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

ANDRADE, R. O. B; TACHIZAWA, T. **Gestão socioambiental: estratégias na era da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

AUBÉ, C.; MORIN, E. M. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRAS, J. E. **Responsabilidade social e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. **A análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.

CARROLL, A. B. A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, United States, v. 4, p. 17-25, Oct. 1979.

C. ROLIM ENGENHARIA LTDA. **Relatório de sustentabilidade GRI-G4**. Fortaleza: C. Rolim, 2014.

- CHILD, J. **Organização**: princípios e prática contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CLARO, B. R.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, p. 283-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1354>. Acesso em: 11 dez. 2015.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DIAS, R. D. **Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EHNERT, J.; HARRY, W.; ZINK, K. L. **Sustainability and human resource management**: developing sustainable business organization. London: Springer, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, D. C.; BRITO, L. M. P. **A relação entre gestão de pessoas e responsabilidade social**: um estudo nas indústrias brasileiras segundo o prêmio SESI qualidade no trabalho. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR4.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2015.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Brazilian-Portuguese-G3.1.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2015.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Essencial da administração estratégica**: casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENDES, L. A. L. **Estratégia empresarial**: promovendo o crescimento sustentável e sustentável. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MORAES, M. C. P. et al. Evolução histórica dos estudos sobre ética. In: SILVA FILHO, C. F.; BENEDICTO, C. G.; CALIL, J. F. (Org.). **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2010.
- MOSTARDEIRO, M. M. A evolução do sistema capitalista rumo à ética de mercado. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOURÃO, C. A. M. A.; VALENTE, C. P. **Coletânea Lean & Green**. Fortaleza: C. Rolim Engenharia Ltda, 2013.
- OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PINTO, R. T.; COUTINHO, G. C.; MELLO, L. C. B. Responsabilidade social empresarial interna: diretrizes para a implantação eficaz nas organizações. In: CONGRESSO EXCELÊNCIA EM GESTÃO-CNEG, 10., 2014, Niterói, RJ. **Anais...** Niterói, 2014. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0389>.

pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

RÉ, C. A.; RÉ, M. A. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ULRICH, D. et al. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de dentro para fora**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.