

## RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PERCEPÇÕES DE FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA RECICLADORA DE LÂMPADAS FLUORESCENTES

**Profa. Me . Norma Licciardi - FATEC**

Professora do curso Gestão Comercial  
normaprofatec@gmail.com

**Profa. Dra. Patrícia de Sales Patrício – FATEC**

Professora do curso Gestão Comercial  
jorpatpatricio@gmail.com

**Jane Kelly Gomes**

jane.kelly@gmail.com

**Selma Biserra**

selma.biserra@gmail.com

**Valdirene Ferreira dos Santos**

valdirenecbm@gmail.com

### Resumo

Este artigo avalia as percepções de funcionários do departamento comercial de uma empresa recicladora de lâmpadas fluorescentes (que, portanto, tem a RSA em seu modelo de negócio) sobre aspectos relacionados à RSC. O objetivo geral do trabalho é responder à questão: qual a percepção dos funcionários do departamento comercial de uma recicladora de lâmpadas sobre aspectos ligados à RSC sob os pontos de vista da gestão da imagem interna e externa da empresa? Para sua realização foi elaborado um estudo de caso qualitativo, que avalia a percepção de funcionários de uma empresa recicladora de lâmpadas fluorescentes sobre práticas de gestão, e verifica se estas se aproximam mais da RSA ou da RSC. O instrumento de pesquisa é um questionário, cujo *link* na plataforma

Google Forms foi distribuído a uma amostra de conveniência (40 funcionários do departamento comercial, dos quais 29 responderam). A análise qualitativa dos dados permitiu conhecer pontos fortes e de atenção da empresa, no que se refere a RSA, RSC e práticas de gestão de pessoas, conforme percepção dos colaboradores. Os resultados analisados permitiram identificar que a empresa se aproxima mais da RSA do que da RSC, segundo funcionários do departamento comercial. Ao articular os resultados com a revisão de literatura, incluiu-se o conceito de *greenwashing*, que não constava do referencial teórico, mas acabou sendo identificado na interpretação dos dados. Considera-se que uma contribuição deste artigo está na diferenciação entre RSA e RSC a partir da visão de profissionais de vendas de uma empresa cujo modelo de negócio se baseia em soluções ambientalmente corretas.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa. Responsabilidade Socioambiental. Ética nas organizações.

### **Abstract**

This article assesses the perceptions of employees of the Sales Department of a fluorescent lamp recycler company (which therefore has the RSA in your business model) on aspects of CSR. The guiding question of this paper is: what is the perception of employees of the Sales Department of a lamp recycler on CSR aspects under the points of view of the management of the company's internal and external image. For your realization was elaborated a qualitative case study, which evaluates the perception of employees of a company fluorescent lamp recycler on management practices, and verifies that they are closer than the RSA or the RSC. The research instrument is a questionnaire, whose link on Google Forms platform was distributed to a sample of convenience (40 employees of the Sales Department, of which 29 responded). The qualitative data analysis allowed meet strengths and the company with respect to RSA, RSC and people management practices, as employee perception. The analyzed results identified that the company closer to the RSA than the RSC, according to employees of the sales department. To articulate the results with the literature review included the concept of greenwashing, which does not appear in the theoretical, but ended up being identified in the interpretation of the data. A contribution of this article is in the differentiation be-

tween RSA and CSR from the view of a company's sales professionals whose business model is based on environmentally correct solutions.

**Keywords:** Corporate Social responsibility. Social And Environmental Responsibility. Ethics in organizations.

## Introdução

A Responsabilidade Socioambiental (RSA) é a responsabilidade que uma empresa tem com a sociedade e com o meio ambiente além das obrigações legais e econômicas. Já a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos no curto e longo prazos, e se relaciona diretamente com a ética e a transparência na gestão de negócios com relação aos impactos que podem causar na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios.

Os dois temas estão relacionados ao conceito de sustentabilidade das gerações e, se aliados na estratégia de crescimento das organizações podem levar à perpetuação da organização, já que por meio de ganho de imagem, visibilidade, retenção de talentos e lucros a empresa se mantém em atividade. Elkington (2012, p. 25) compara os três dentes de um garfo aos três pilares para sustentabilidade: “prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social”, ou seja, âmbito social, econômico e ambiental, e cunha o *triple bottom line* (TBL), método para medição da sustentabilidade no ambiente corporativo.

As organizações e colaboradores têm expectativas e objetivos diferentes e harmonizar esses interesses é imprescindível para que as metas empresariais sejam alcançadas. A organização em estudo é uma empresa especializada na reciclagem de lâmpadas fluorescentes, localizada no interior de São Paulo. Resultado de uma fusão em 2009 entre uma empresa que tratava recursos mercuriais e uma empresa de reciclagem de lâmpadas, a organização se modernizou, transferiu sua sede para o Rio Grande do Sul e ampliou sua cobertura geográfica, abrangendo os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Embora tenha como objetivo fim a redução de impactos ambientais, a organização não adota relatório *GRI* -

*Global Reporting Initiative*, que comunica o impacto dos negócios no meio ambiente, economia e sociedade civil.

O presente artigo busca avaliar as percepções dos funcionários do departamento comercial da empresa estudada sobre aspectos relacionados à RSC.

A pergunta norteadora deste projeto é: qual a percepção dos funcionários do departamento comercial de uma recicladora de lâmpadas sobre aspectos ligados à RSC sob os pontos de vista da gestão da imagem interna e externa da empresa?

Se uma organização é criada com foco na Responsabilidade Socioambiental e conseqüentemente se preocupa com o futuro das gerações, imagina-se que ela também se preocupe com os recursos humanos que lhe permitem alcançar seus resultados, sendo desta forma uma empresa ética com os princípios de responsabilidade. Mas, será que esses princípios estão de fato relacionados? Buscando discutir essas questões, o presente artigo analisa as percepções sobre RSC sob o ponto de vista dos funcionários do departamento comercial de uma empresa de reciclagem de lâmpadas fluorescentes.

Este artigo se propõe a atingir dois objetivos, um geral e um específico, sendo o objetivo geral analisar a satisfação dos colaboradores com as práticas de RSC; e o objetivo específico verificar se as práticas da empresa se aproximam mais da RSA ou da RSC, comparando as duas visões e relacionando-as com a literatura de base sobre o tema.

A responsabilidade social está associada à conscientização das empresas com mudanças sociais através de práticas orientadas pela ética (PASSOS, 2004, p. 164). Para Ashley e Cardoso (2002), a responsabilidade social é o compromisso de uma organização para com a sociedade, ou seja, quais efeitos podem causar as decisões das empresas sobre a sociedade.

Bertoncello e Chang Junior (2007) apresentam um ensaio teórico sobre o entendimento de Responsabilidade Social e como a prática pode impactar em benefícios de diferenciação no cenário competitivo das organizações.

Souza e colegas (2015) realizaram estudo de caso na empresa de transporte urbano Metra, que adota políticas de responsabilidade socioambiental por meio de redução de

emissão de gases atmosféricos e plantação de árvores. A análise das atividades de RSA desenvolvidas pela empresa se revela ponto-chave para empresas que desejam se consolidar no mercado, já que o público consumidor tem preferência por organizações que se desenvolvem de forma sustentável. Os autores, embasados por literatura associada ao assunto, afirmam que é necessário desenvolver sustentabilidade corporativa estratégia de ganho de mercado, e consequentemente geração de lucros.

Silva e colegas (2015) afirmam que a atuação sustentável das organizações por meio da RSA tem relevância no cenário corporativo mundial, uma vez que está associada à perpetuação da organização.

O artigo reúne 13 estudos empíricos realizados nos últimos 10 anos sobre práticas de RSC obtidos a partir da base de dados Scopus (Elsevier). Os estudos demonstram que a condução de estratégias de RSC em regiões em desenvolvimento ainda não apresenta forma sólida; o pensamento inicial de que os empresários são responsáveis pelas consequências de suas ações, inserido pelo precursor do assunto, Howard R. Bowen, evoluiu muito até chegar à forma atual com acordos globais para promoção da responsabilidade social, mas a maioria dos países de acolhimento adere apenas ao Pacto Global das Nações (iniciativa planejada para empresas comprometidas em alinhar suas operações e estratégias com princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção).

Outro estudo (PENHA et. al, 2016) avalia a impressão de colaboradores de 383 empresas brasileiras a respeito da Percepção da Responsabilidade Social Corporativa e sua influência no sucesso das empresas através do RH.

A hipótese do trabalho é que quanto maior a PRSC, mais satisfeitos são os funcionários. Para verificá-la, utilizaram a base de dados da pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar e efetuaram análises fatoriais (exploratória e confirmatória) e equações estruturais.

Os resultados mostram que a satisfação no trabalho é influenciada por três constructos: satisfação com a liderança e natureza do trabalho, satisfação com salário e satisfação com colegas de trabalho, sendo mais explicado pela percepção de RSC o construto Satisfação com liderança e natureza do trabalho. Finaliza dizendo que

empresas que desejam manter seus funcionários satisfeitos devem investir na implantação de programas de RSC, através da área de Recursos Humanos.

Como observa Limongi-França (2011), a influência do líder depende da percepção desse poder influenciador pelos subordinados. Se o líder desempenha bem o seu papel, tem uma equipe satisfeita e comunica bem as práticas de RSC da empresa, a tendência é que a PRSC aumente – junto com a satisfação dos funcionários, conforme demonstraram Penha e colegas (2016).

Partindo do princípio de que o público interno se apresenta como um diferencial competitivo no processo de gestão das empresas, Mattioli e colegas (2014) realizaram pesquisa em 14 indústrias do ABCD paulista por meio de questionário adaptado do instrumento de coleta de dados desenvolvido pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Tendo como objetivo identificar se indústrias de pequeno porte desenvolvem práticas internas de RSE, constataram que as empresas possuem em sua maioria práticas de responsabilidade social interna, especialmente práticas que não demandam grande investimento ou são determinadas pela lei.

Ishida e Ferras (2012) analisaram por meio de pesquisas as ações de gestão de pessoas voltadas para a RSA em empresas de diversos segmentos no Paraná. Verificaram que as empresas estudadas se preocupam com a responsabilidade social interna e desenvolvem práticas que visam o bem-estar dos colaboradores oferecendo incentivos de profissionalização, benefícios e planos de carreira; entretanto, embora também se preocupem com as ações de cunho ambiental, limitam-se a práticas que proporcionam apenas melhoria local, como coleta seletiva de lixo. Concluem apontando que as ações de RSA são apenas discurso na maioria das empresas, chegando no máximo a ações isoladas e iniciais do processo.

Com o objetivo de verificar como as ações de RSE são percebidas pelos *stakeholders* internos, Padilha e colegas (2016), aplicaram um questionário baseado no manual do Instituto Ethos, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de 2013 com 131 funcionários de instituições bancárias do Vale do Itajaí (SC). Os resultados mostraram que embora as instituições desenvolvam ações de RSE, seus colaboradores não se sentem parte das ações e não percebem benefícios econômicos como ações de RSE. A conclusão aponta que as instituições

bancárias são socialmente responsáveis, contudo não é possível mensurar em que grau.

Outro estudo (SCHWACH *et. al*, 2016) busca identificar o perfil de divulgação dos indicadores de sustentabilidade de empresas que possuem governança corporativa, atendo-se, em especial, a questão ambiental. Os autores verificaram, por meio de pesquisa documental em 217 empresas, que apenas 91 divulgam relatórios de sustentabilidade, e que dentre estas apenas 35,9% apresentam indicadores ambientais. A partir destes indicadores verificaram aderência ou não aos padrões do modelo GRI - Global Reporting Initiative, que permite um agrupamento adequado de indicadores e estabelece uma comunicação eficaz para os *stakeholders*. Identificou-se que apenas 42% das empresas praticantes de governança corporativa divulgam seu desempenho por meio de indicadores em relatórios do modelo GRI, o que mostra que grande parcela das empresas que possuem governança corporativa não possui boas práticas de divulgação de seu desempenho.

Bonelli e Alves (2016) se dedicaram a verificar qual a importância da ética como pilar para a sustentabilidade no sucesso dos negócios. Por meio de pesquisa exploratória e descritiva, destacaram as divergências existentes entre a retórica e a prática das instituições globalizadas, no que diz respeito à sustentabilidade. Concluíram que embora a maioria das empresas esteja voltada a obtenção de lucro, a viabilidade de uma instituição responsável se dá ao evitar as práticas fraudulentas e antiéticas, conduzindo suas negociações empresariais com respeito e liberdade econômica, evitando assim o risco de exposições a escândalos e discriminação da sociedade consumidora.

A relação entre RSC e *greenwashing* é outro aspecto relevante nas discussões recentes sobre o tema. Willers e Kulik (2011) confrontam a RSC como estratégia corporativa *versus* o *greenwashing*. No XIX Semead, um artigo provocou a discussão com a pergunta: “Por que não estamos falando do *greenwashing*?” Andreoli, Crespo e Mincioli fizeram uma pesquisa bibliométrica e detectaram 42 artigos, dos quais apenas 17 aprofundam de fato o assunto (ANDREOLI; CRESPO, MINCIOLI, 2016, p.8).

A partir do estudo do vínculo entre ações (simbólicas e substantivas) de RSC e seus impactos no desempenho financeiro, Schons e Steinmeier (2015) verificaram que os

impactos variam de acordo com o público para o qual estão dirigidas as ações de RSC: quando dirigidas para o público interno (considerados de alta proximidade) não há impacto financeiro, se refletindo então como positivas; contudo, quando são direcionadas para os stakeholders de baixa proximidade (clientes e sociedade) em geral têm impacto negativo financeiro, sendo ainda para estes difícil distinguir discurso e prática das ações de RSC.

De Vries e colegas (2013) abordam o dilema das empresas de energia ao comunicar suas políticas ambientais, sem parecer que estão fazendo *greenwashing* (ou seja, que estão categorizando suas atividades como “verdes” para transmitir imagem ambientalmente correta). Os resultados das experiências realizadas pelos autores demonstraram que o público suspeita de *greenwashing* quando uma empresa do setor energético investe em medidas ambientais. Por outro lado, suspeitas em relação ao *greenwashing* corporativo são reduzidas quando a empresa reconhece motivos econômicos para as medidas. Por isso, é importante pensar cuidadosamente antes de comunicar políticas ambientais para o público interno.

### **Relato circunstanciado**

Segundo Minayo (2010, p. 23), “a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. É a partir dela que é estruturada a pesquisa científica”.

Para Lakatos & Marconi:

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (2010, p.65)

Complementa Andrade, afirmando que:

Pesquisa científica é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções

para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. (2010, p.109).

O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso qualitativo, que contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. Segundo Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin (2001) enfatiza ainda, ser a estratégia mais escolhida quando é necessário responder a questões do tipo “como” e “porquê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

O trabalho de campo se ampara na revisão bibliográfica sobre os temas Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Socioambiental e Gestão de Pessoas. O procedimento de coleta de dados consiste em um questionário eletrônico, em que foram levantadas as percepções de funcionários sobre práticas de gestão de pessoas, comunicação interna, responsabilidade socioambiental e ética na organização.

Para chegar ao objetivo deste artigo, que é compreender a relação entre os conceitos de RSA e RSC conforme a percepção dos funcionários, o instrumento de pesquisa foi distribuído a uma amostra por conveniência, composta por 40 colaboradores atuantes no departamento comercial da empresa. O link do questionário ficou disponível na plataforma Google Forms entre os dias 06 e 20 de março de 2017. Nesse período, 29 dos 40 funcionários do departamento responderam. A análise qualitativa dos resultados, apresentados a seguir, permitiu conhecer pontos fortes e fracos da empresa em relação a RSA, RSC e práticas de gestão de pessoas, conforme a percepção dos colaboradores.

Os resultados foram analisados de forma a responder aos objetivos do trabalho. Analisou-se a percepção dos funcionários com relação a Imagem da empresa, Perfil e relacionamento com Liderança, participação nos processos decisórios, e satisfação com remuneração, benefícios e plano de carreira.

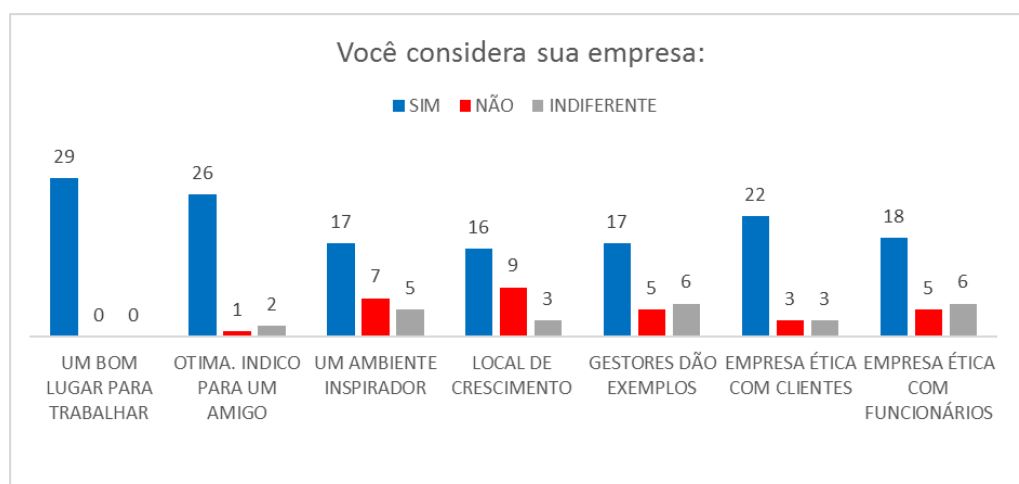
A amostra se compõe da seguinte forma: 19 mulheres e 10 homens, faixa etária predominante abaixo de 45 anos (18 pessoas) e escolaridade superior (20 pessoas). O

tempo médio de casa de 12 dos respondentes é de 1 a 3 anos. Dentre os pesquisados, 8 disseram ter mais de 7 anos na empresa, 4 até 1 ano, e o restante 5 de 3 a 5 e de 5 a 7 anos.

## Imagem da empresa

Todos os 29 colaboradores do departamento comercial consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar. A imagem da empresa é um ponto importante apontado por Bonelli e Alves (2016), pois essa percepção positiva diminui o risco da empresa de exposição a escândalos e consequente perda de mercado. Quase todos (26 em 29) indicariam a empresa para um colega, o que também demonstra a boa imagem interna da organização, como se verá no Gráfico 1, a seguir.

### Gráfico 1 – Imagem interna da empresa (percepção dos colaboradores)



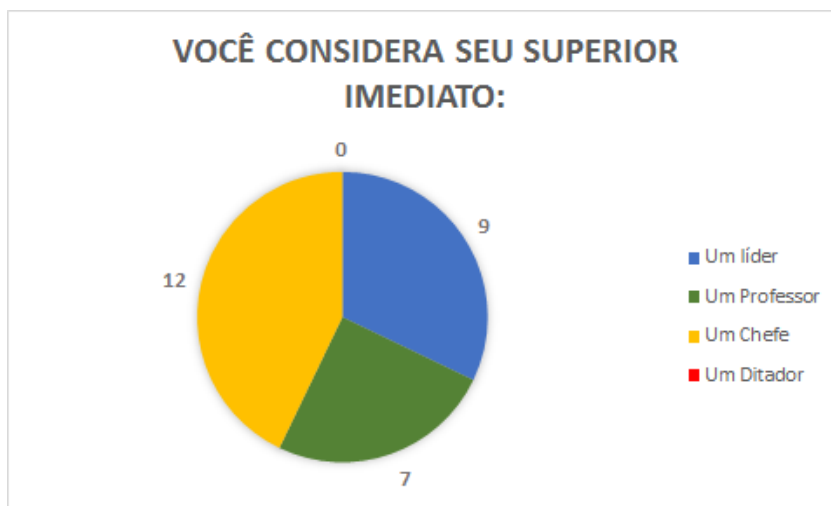
Fonte: As autoras (2017)

Sobre a ética na empresa, 22 dos respondentes afirmaram que consideram a empresa ética com os clientes, mas apenas 18 consideram a empresa ética com funcionários. Este é um ponto importante, também observado nos estudos de Patrício e colegas, apontando que nem sempre as estratégias de gestão estão alinhadas aos conceitos de sustentabilidade.

## Perfil da liderança

O perfil da liderança é outro fator importante, afinal é o líder quem conduz os funcionários a alcançar os objetivos e resultados da organização. De acordo com Limongi-França (2011, p.71), “ A liderança envolve a influência por parte do líder (influenciador) para afetar o comportamento dos liderados (influenciados), em determinada situação”.

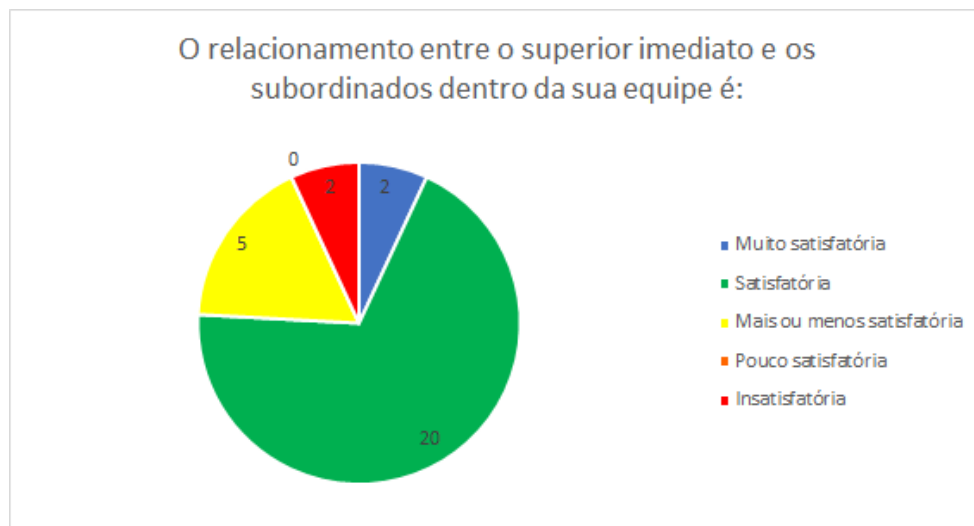
### Gráfico 2 - Observação dos colaboradores com superiores



Fonte: As autoras (2017)

Conforme demonstra o Gráfico 2, dos 29 funcionários, 12 afirmaram considerar seu superior imediato um chefe, o que revela um perfil de liderança preocupado mais com tarefas do que com pessoas. O papel do líder nesse caso, estaria mais focado nos resultados. Essa percepção se mostrou contraditória quando comparada com as respostas dos colaboradores sobre o sentimento que impera no relacionamento do líder com o subordinado (Gráfico 3).

### Gráfico 3 - Relacionamento entre subordinado e super



Fonte: As autoras (2017)

Para 12 respondentes é o ensinamento, seguido de liderança, para 8 e inspiração para 4. Apenas 5 respondentes consideraram que o superior é impositor. De modo geral, 20 respondentes afirmaram que o relacionamento entre superior e subordinado é satisfatória.

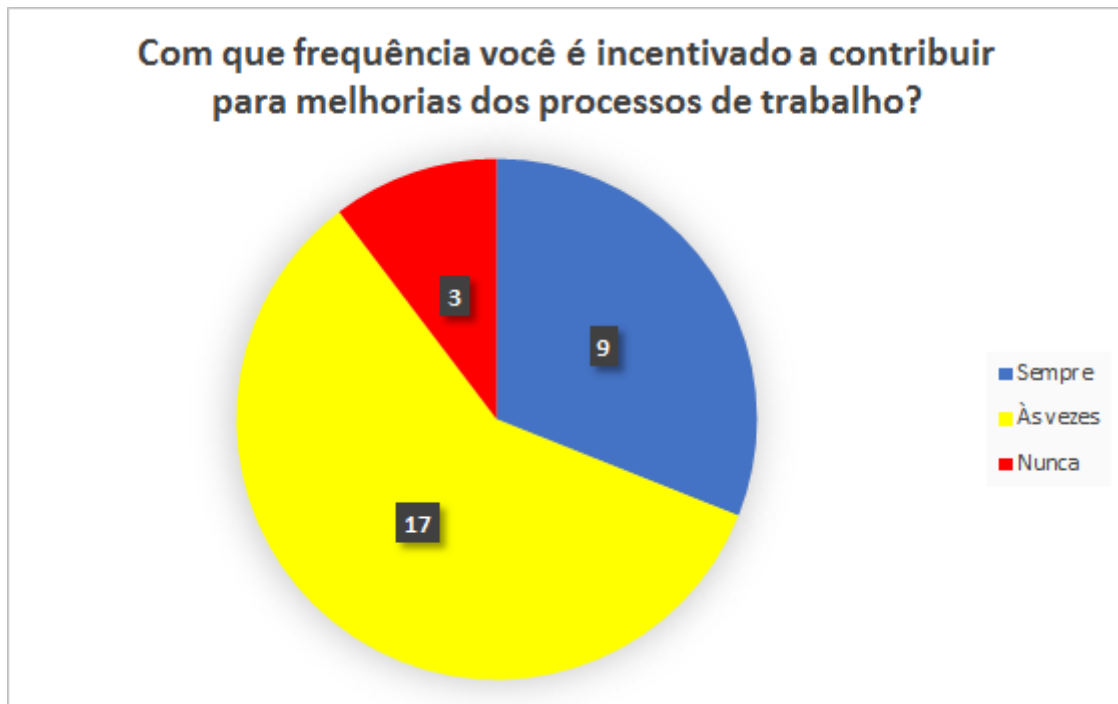
As respostas demonstradas no Gráfico 3 estão em consonância com a afirmação de Limongi-França (2011, p. 72): “ o líder só consegue exercer influência sobre os demais membros do grupo quando seu poder de influência é percebido”.

Nas respostas obtidas, nota-se claramente como o líder é percebido por seus colaboradores: para parte deles, transmite ensinamentos e é inspirador; enquanto outros o percebem como impositor. Portanto, o líder está influenciando os profissionais da equipe, mas a percepção que eles possuem em relação ao líder é diferente. Essa realidade está presente na maioria das equipes.

### Processo decisório

Quando perguntados sobre a frequência em que são incentivados a contribuir com a empresa, mais da metade dos respondentes (17) afirmaram que isso ocorre apenas “às vezes”. Somente 9 acham que isso acontece “sempre”.

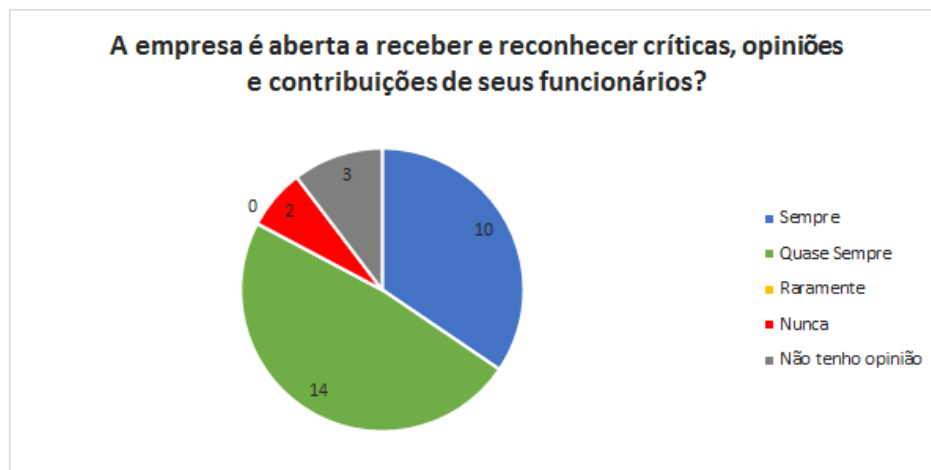
#### Gráfico 4 - Contribuições de funcionários nos processos de trabalho



Fonte: As autoras (2017)

Esses resultados permitem inferir que os colaboradores do departamento comercial não possuem uma percepção clara da responsabilidade social por não participarem do processo decisório, tendo portanto dificuldade em perceber as ações da empresa. Se houvesse uma maior participação dos funcionários, a empresa sairia ganhando em termos de RSC, sem perder financeiramente. Segundo Schons e Steinmeier (2015), ações de RSC direcionadas para funcionários não trazem impactos negativos nos resultados financeiros, o que é visto como positivo.

#### Gráfico 5 - Recebimento de críticas e opiniões dos funcionários



Fonte: As autoras (2017)

O Gráfico 5 permite notar que a organização está “quase sempre” aberta para receber críticas, opiniões e contribuições, segundo 14 funcionários. Outros 10 avaliam que a empresa está “sempre” à disposição para receber esse feedback. Somando o número de colaboradores que apontaram “quase sempre” aos que responderam “nunca” ou “não tenho opinião”, tem-se 19 das 29 pessoas entrevistadas.

Esses resultados reforçam os dados demonstrados no Gráfico 4, indicando que os subordinados não participam ativamente do processo decisório.

Fazer com que os colaboradores se sintam de fato integrados e pertencentes ao negócio por meio de sugestões e críticas é uma também forma de aumentar neles a satisfação. Uma opção simples e funcional é ter uma caixa de sugestões com formulários a disposição dos colaboradores. É uma prática que não demanda muito investimento, o que o torna mais fácil de ser aplicado pelas organizações, segundo Mattioli e colegas (2014)

### **Percepção sobre remuneração e benefícios**

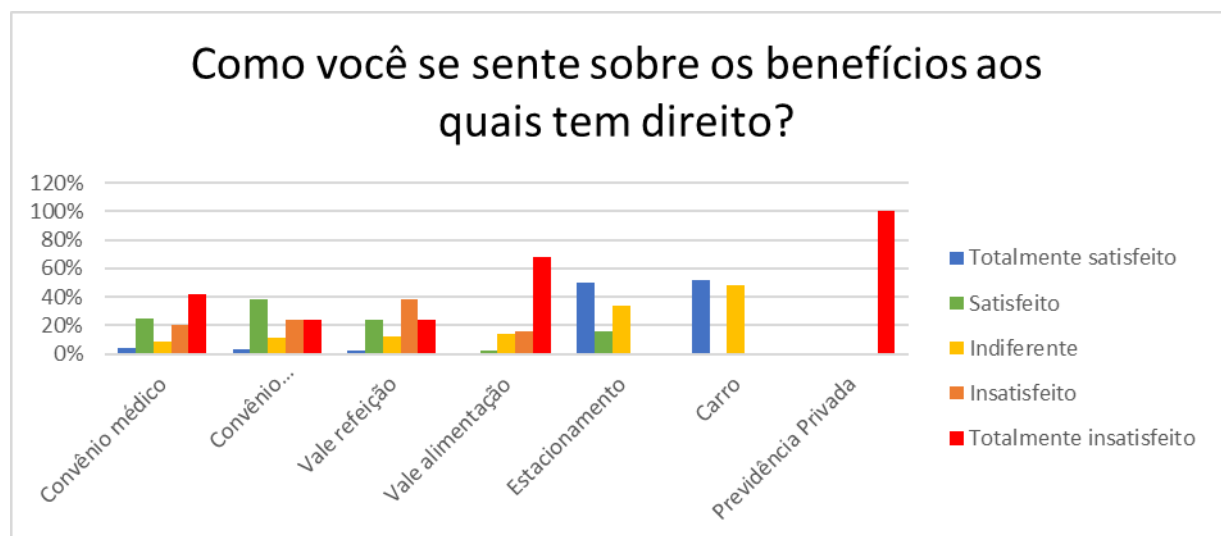
Ao se falar em responsabilidade social corporativa, a remuneração é um dos aspectos a ser considerados. Conforme a percepção dos 29 funcionários, 16 estão insatisfeitos: 6 acham que o salário é injusto e baixo, 5 consideram que a remuneração está abaixo da média do mercado e 5 qualificam o pagamento como baixo, porém compatível a

suas funções. Ao todo, 16 pessoas acreditam que conseguiriam o mesmo salário em outra empresa.

Eis um ponto de atenção, pois provavelmente esses funcionários podem ir para a concorrência.

Quando perguntados sobre o nível geral de satisfação com relação ao salário, 10 afirmaram se sentir satisfeitos, 9 se sentem indiferentes, 8 se sentem insatisfeitos e 3 se sentem totalmente insatisfeitos, tendendo, portanto, à insatisfação. A remuneração variável (comissão) ao qual o departamento tem direito apresentou os mesmos índices de satisfação.

### Gráfico 6 – Sentimento com relação a benefícios



Fonte: As autoras (2017)

Se considerarmos a responsabilidade social corporativa com o público interno, também há problemas, pois existe uma insatisfação em relação aos benefícios, notadamente vale alimentação e previdência privada, que não são oferecidos pela empresa aos funcionários.

O nível de satisfação dos respondentes com relação aos benefícios aos quais tem direito está bem baixo. O maior índice foi o de insatisfação com a previdência privada, todos se sentem insatisfeitos isso porque o benefício não é oferecido pela empresa.

Em segundo lugar, vale alimentação, com 17 de insatisfação total. Todos os índices apresentaram altos graus de insatisfação. Quando perguntados sobre satisfação geral com os benefícios, 10 responderam se sentir insatisfeitos, 7 satisfeitos, 6 indiferentes, 3 totalmente insatisfeitos e 1 totalmente satisfeito.

Bernardim e Araújo (2016) apresentam o resultado de uma pesquisa de campo sobre o uso de benefícios extrassalariais como estratégia de complementação da remuneração. Verificou-se que as empresas que oferecem salários pouco competitivos utilizam-se dos benefícios como forma de recompensa aos trabalhadores, muito embora sejam oferecidos benefícios de pouca abrangência ou somente aqueles previstos em legislação.

Verifica-se que as empresas estão pouco preocupadas em diversificar as formas de remuneração, possivelmente por desconhecer as vantagens que uma política de benefícios bem planejada poderia trazer ao clima organizacional, motivação e obviamente aos resultados finais.

Lima e colegas (2014) afirmam que a falta de planos de carreira e de remuneração diminui a produtividade e a qualidade no desempenho dos colaboradores. É possível observar, no Gráfico 7, que a maior parte (16) dos entrevistados considera que a empresa oferece condições de crescimento e aprendizado. Porém, 10 afirmaram que “raramente” elas ocorrem e 3 dizem que “nunca”. Esses dados mostram que a empresa precisa desenvolver o Plano de Carreira (ainda em estágio embrionário) e divulgá-lo adequadamente ao conjunto de funcionários.

### Gráfico 7 - Crescimento e aprendizado



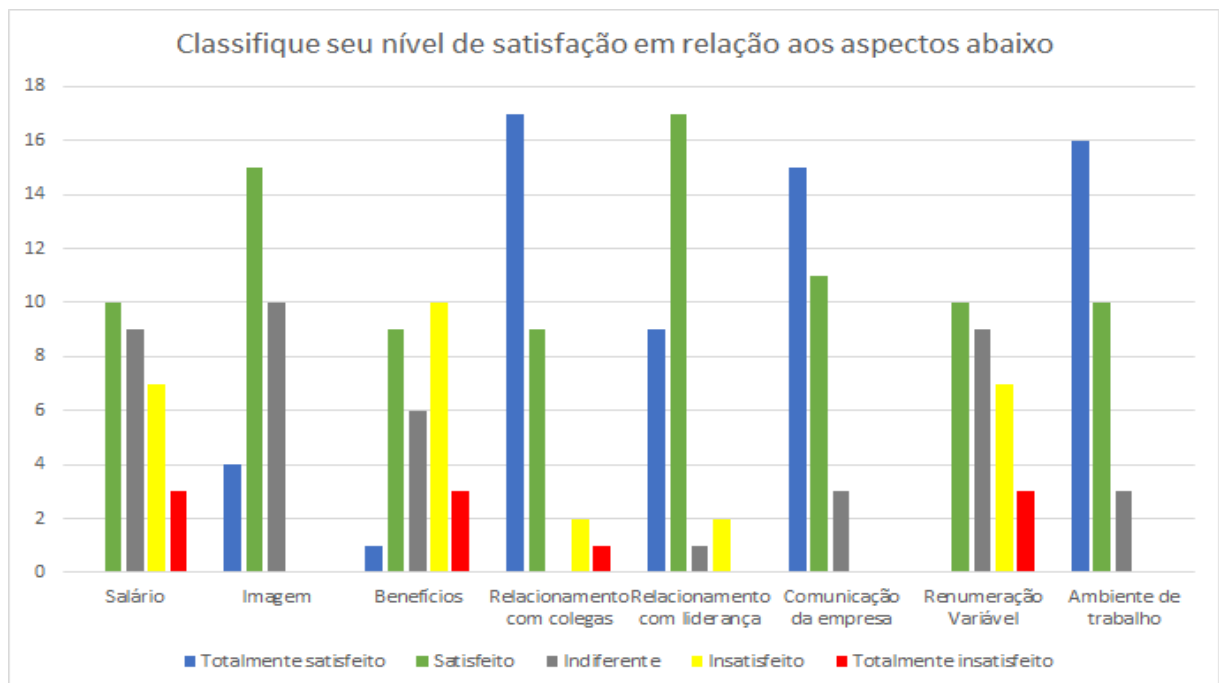
Fonte: As autoras (2017)

### Síntese dos resultados: níveis gerais de Satisfação

Quando questionados sobre o nível geral de satisfação, 22 colaboradores consideram-se satisfeitos com a organização.

Ao detalhar os diferentes aspectos que geram satisfação nos colaboradores, o Gráfico 8 mostra que benefícios têm maior índice de insatisfação, seguido por remuneração variável, salário e relacionamento com colegas. Os níveis de satisfação estão mais altos para relacionamento com a liderança, imagem da empresa e comunicação da empresa.

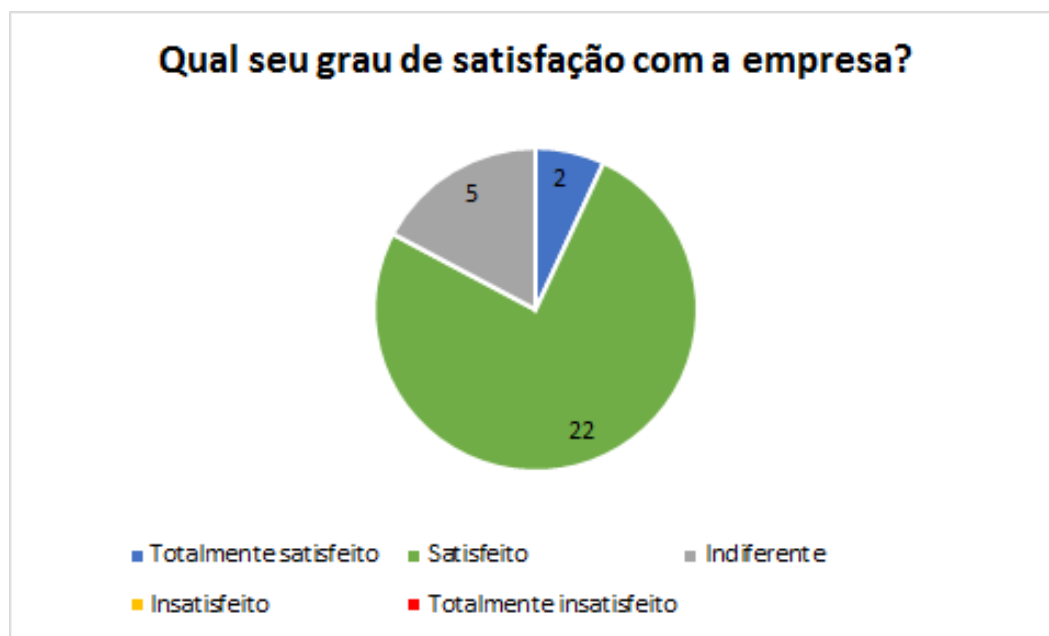
**Gráfico 8 - Níveis gerais de satisfação**



Fonte: As autoras (2017)

Ações de RSC direcionadas ao público interno e percebidas por eles, além aumentar a satisfação no ambiente de trabalho, como mencionado por Penha (2016), podem produzir impactos positivos (SCHONS; STEINMEIER, 2015).

### Gráfico 9 - Satisfação com a empresa



Fonte: As autoras (2017)

No geral, 22 dos 29 respondentes se consideram satisfeitos, o que reflete um bom resultado mas que pode melhorar. Se os colaboradores percebem as ações de RSC a organização deixa de ter impactos financeiros negativos (SCHONS; STEINMEIER, 2015) e ainda poderá ter ganho de mercado (SOUZA et. al, 2016).

### Conclusões

Empresas responsáveis ambientalmente nem sempre praticam a responsabilidade social corporativa com seus colaboradores. Segundo a percepção dos funcionários do departamento comercial da empresa estudada, existe unanimidade ao considerar o local bom para se trabalhar. Dos 29 sujeitos pesquisados, 22 acreditam que a organização é ética com os clientes e 18 afirmam que é ética com os funcionários. São

mais da metade das respostas, porém, a empresa ainda tem muito o que melhorar nesse aspecto.

Outro ponto de melhoria é a participação dos funcionários no processo decisório: 9 afirmam que isso sempre ocorre e 17 avaliam que às vezes existe a possibilidade de opinar e 3 consideram que a organização nunca incentiva o funcionário a contribuir para a melhoria dos processos de trabalho.

Verificou-se que, embora a relação empresa–meio ambiente seja de fato responsável (sendo, aliás, o objetivo fim da organização), a relação empresa–funcionário precisa melhorar. São diversos pontos com insatisfação e outros tendendo à insatisfação, como por exemplo a percepção sobre salários, benefícios e remuneração variável. Outro aspecto a ser melhorado é o desenvolvimento das pessoas com cargo de comando, pois o superior imediato foi avaliado como “chefe” e não um verdadeiro líder para 12 dos 29 entrevistados.

Os resultados demonstram que os colaboradores do departamento comercial não possuem uma percepção clara da responsabilidade social corporativa para o mercado, em função de não participarem do processo decisório, ocasionando uma dificuldade em perceber as ações da empresa. Estrategicamente, esse é um aspecto negativo, pois, se houvesse uma maior participação dos colaboradores, a empresa obteria maior vantagem competitiva.

Quanto à responsabilidade social corporativa para com o público interno, também existem problemas. Detectou-se uma clara insatisfação quanto aos benefícios, notadamente vale alimentação e previdência privada – que não são oferecidos pela organização, demonstrando inexistência de ações de RSC voltadas especificamente aos funcionários.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados. Verificou-se que a empresa está mais próxima da RSA do que da RSC, conforme a percepção dos funcionários do departamento comercial. Uma limitação do trabalho decorreu do curto período de realização da coleta de dados (6 a 20 de março de 2017). Nesse prazo, apenas os funcionários do departamento comercial tiveram disponibilidade para responder às questões, pelo link na plataforma Google Forms.

Ao buscar a articulação entre os “achados” de campo e a revisão de literatura, foi possível incorporar o conceito do *greenwashing*, que inicialmente não constava do referencial teórico, mas acabou sendo identificado na análise e interpretação dos resultados. Para a discussão acadêmica sobre o tema RSC, considera-se que uma contribuição deste estudo está na diferenciação dos conceitos RSA e RSC, a partir da visão de profissionais de vendas de uma empresa cujo modelo de negócio se baseia em soluções ambientalmente corretas (a reciclagem de lâmpadas fluorescentes).

O departamento comercial é a “face visível” da organização, aquele que tem o contato direto com o cliente. Os conceitos de RSC não são claramente comunicados pela empresa a seus funcionários de linha de frente nas operações comerciais: é uma empresa que trabalha a RSA, mas ainda precisa evoluir muito em suas práticas de gestão para poder alcançar a RSC.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se ampliar a amostra para o universo de todos os colaboradores da empresa, bem como para outras empresas de reciclagem, para comparação de resultados e ampliação das discussões sobre a percepção dos funcionários de diversos departamentos sobre RSA e RSC nas organizações onde atuam.

## Referências bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREOLI, Taís Pasquotto; CRESPO, Aline; MINCIOTTI, Silvio A. Por que não estamos falando do *greenwashing*? Uma pesquisa bibliométrica acerca do tema. In: SemeAd, 19, 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/203.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2017.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERNARDIM, Mário L; ARAÚJO, Joceliane Antunes. Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do Paraná. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.6, n. 21, p. 79-92, abr.-jun. 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/320>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

BERTONCELLO, Silvio L. T e CHANG JUNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **Revista Facom**, São Paulo, v.1, n. 17, jan.-jun. 2007, p.70-76. Disponível em:

< [http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_17/silvio.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2017.

BONELLI, Valério Vitor; ALVES, Paulo Roberto. Ética no mundo empresarial: desafios na contemporaneidade In: SemeAd, 19, 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, nov. 2016.

Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/395.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

DE VRIES; Gerdien; TERWEL, Bart W.; ELLEMERS, Naomi; DAAMEN, Dancker D. L. Sustainability or Profitability? How Communicated Motives for Environmental Policy Affect Public Perceptions of Corporate Greenwashing. **Corporate Responsibility and Environmental Management**, v. 22, issue 3, p.129-192, May-June 2015. Disponível em:< <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1327/full>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2012.

ISHIDA, Jéssica Sayuri; FERRAS, Rosmeiri Aparecida Ribeiro. As ações de Gestão de Pessoas das empresas estão voltadas para a responsabilidade socioambiental? Discurso e prática. In: SemeAd, 15, 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2012. Disponível em:

<<http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/287.pdf>>. Acesso em 06 jun 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Gilvaneide M. De; MACHADO, Daniela; ESTENDER, Antonio Carlos. Plano de Carreira e Plano de Remuneração para Motivação e Retenção de Talentos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA, 12, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/6227.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTIOLI, José William; VIEIRA, Almir Martins; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Práticas de Responsabilidade Social Interna em pequenas empresas do ABC Paulista. In: SemeAd, 17, 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2014. Disponível em:

<<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/184.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

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

PADILHA, Carolina Klein; PADILHA, Edilson Sidnei; BENVENUTTI, Luiz Pedro. Estratégias de responsabilidade social empresarial sob a ótica dos stakeholders internos: estudo realizado em instituições bancárias do vale do Itajaí-SC. In: SemeAd, 19, 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2016. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/1182.pdf>>. Acesso em 29 maio 2017.

PENHA, Emanuel Dheison dos Santos, REBOUÇAS, Sílvia Maria Dias Pedro; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de; PARENTE, Tobias Coutinho. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v.23, n.4, p. 306–315, set. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129034/125689>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SCHWACH, Ricardo Garrido; MACHADO JR., Celso; PEREIRA DA SILVA, Raquel; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif; SANTOS, Nardo Gonçalves Dos. Divulgação de indicadores de sustentabilidade pelas empresas com Governança Corporativa. In: SemeAd, 19, 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2016. Disponível em: < <http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/252.pdf> >. Acesso em 11 maio 2017.

SILVA, Liliane de Souza Vieira; BACHMANN, Adriana Maria Reiter; AMAL, Mohamed. Práticas de Responsabilidade Social Corporativa em empresas Multinacionais. In: SemeAd, 18, 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/481.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2017.

SOUZA, Angela Pereira de; BARBOSA, Vilma Sousa; GONÇALVES, Delma; BARTHASAR, Margareth Toscano Martinez. Políticas de Sustentabilidade: um estudo de caso na Empresa Metra. In: SemeAd, 18, 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/141.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2017.

SCHONS, L.; STEINMEIER, M. Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity. **Corporate Responsibility and Environmental Management**, v.23, issue 6, p.358-372, Nov.-Dec. 2016. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1002/csr.1381/abstract>>. Acesso em 10 jul. 2017.

WILLERS, Christoph; KULIK, Agatha. CSR as Corporate Strategy vs. "Greenwashing": CSR as a New Paradigm of Brand Management? In: CONRADY, Roland; BUCK, Martin. **Trends and Issues in Global Tourism 2011**. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/226594399\\_CSR\\_as\\_Corporate\\_Strategy\\_vs\\_Greenwashing\\_CSR\\_as\\_a\\_New\\_Paradigm\\_of\\_Brand\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/226594399_CSR_as_Corporate_Strategy_vs_Greenwashing_CSR_as_a_New_Paradigm_of_Brand_Management)>. Acesso em: 03 jul 2017.

YIN Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.