



Relação entre a Realização de Programas Sociais e Satisfação dos Funcionários: Um Estudo de Caso

Juliana De Souza Boeira, Claudimar Ficagna, Marta Elisete Ventura da Motta

RESUMO

A responsabilidade social pode ser considerada uma ação essencial promovida pelas organizações, não servindo apenas para cumprimento de legislação, mas também por aspiração e vocação das organizações. Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo relacionar a satisfação dos funcionários em relação a realização de programas sociais oferecidos pelas organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva realizada por meio de estudo de caso em uma empresa do seguimento metal-mecânico de Caxias do Sul-RS, que mantém programas e atividades sociais. Apoiando-se em literaturas comportamentais, econômicas e sociais, e no resultado da Pesquisa de Clima Organizacional, aplicada em 2014, verificou-se que existe um sentimento de satisfação por parte dos empregados em relação aos programas sociais oferecidos pela organização no ano de 2013.

Palavras-chave: Satisfação; Programas Sociais; Responsabilidade; Clima, Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A empresa socialmente responsável precisa estar preparada para os riscos que ameaçam a sua reputação e desempenho como os riscos sociais. Certo e Peter (2005) apontam para uma crescente aceitação de que as responsabilidades sociais das organizações fazem parte do planejamento e estratégia da organização. A empresa precisa saber onde está investindo tanto capital financeiro e humano, ela também precisa manter um sistema de controle, para saber se este resultado está trazendo benefícios para seu desempenho social.

Hanashiro et al. (2008) afirmam que o balanço social é a forma correta de divulgar o desempenho organizacional na área social para a comunidade em geral. Nele a empresa mostra os principais indicadores de desempenho social. Por sua vez, Piovesani et al. (2014) acreditam que os indicadores de desempenho são necessários para o controle e tomada de decisão dos negócios das organizações, visto que, usando ferramentas adequadas a organização poderá controlar e melhorar seu desempenho no mercado e frente à concorrência, gerando confiabilidade e aumentando a satisfação e o vínculo dos funcionários com a organização.

Para Schimit e Faria (2007) os vínculos estabelecidos entre as pessoas e as empresas proporcionam à organização alcançar seus objetivos mais rapidamente mantendo uma ligação entre as partes. Os autores acreditam que para existir o vínculo é preciso que os envolvidos tenham o desejo de manterem o sentimento de cumplicidade. Com este envolvimento o indivíduo busca a motivação aumentando a produtividade e trazendo retornos positivos à organização.

Robbins (2001) salienta a importância de conhecer as necessidades de seus funcionários para mantê-los motivados e satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização. “Os empregados têm diferentes objetivos e necessidades pessoais que esperam satisfazer através do trabalho” (ROBBINS, 2001, p. 69). No momento que o indivíduo atinge a satisfação com a organização em que o mesmo está inserido, melhora o clima



organizacional. O clima organizacional é influenciado pela cultura organizacional e o momento em que a empresa está vivendo no cenário. “A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.” (LUZ, 2003, p. 30).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

As organizações podem ser consideradas de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade, pois em muitos casos as comunidades vivem e desenvolvem-se em torno das organizações (DALL’ALBA, 2009). Desse modo, “a sociedade moderna é composta por organizações e em grande parte depende delas, uma vez que as pessoas nascem, são educadas e trabalham para algum tipo de organização” (DALL’ALBA, 2009, p.74).

Com relação à responsabilidade social, na visão de Certo e Peter (1993, p. 21) as organizações precisam ter a preocupação de manter um equilíbrio em seus interesses o bem estar da sociedade e ressaltam que “reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica”.

Oliveira (2012) destaca que a responsabilidade social se fortalece devido à ausência do Estado ou afastamento deste no cotidiano das pessoas. As empresas buscam suprir essa ausência através de apoio financeiro à entidades beneficentes e em contrapartida recebem incentivos governamentais que podem ser feitos por meio de redução de impostos. O autor afirma que “é necessário que a empresa atue com responsabilidade social e que tenha ações específicas nesse campo realizadas com seu know-how gerencial ou com a doação de dinheiro, equipamentos e expertises” (2012, p. 27).

Complementarmente, Kaplan e Norton (2004) destacam que as organizações precisam ir além das regulamentações governamentais quando se refere às questões sociais, os autores entendem que uma empresa que busca inovar neste assunto, pode ser vista pela sociedade como um gerador de emprego “perfeito”. Com este título certamente facilitará o atingimento das metas instituídas no planejamento estratégico.

Analisando a responsabilidade social de outro ponto de vista Gil (2001) ressalta a importância que as organizações têm em mostrar que não se preocupam somente em aumentar seus lucros, mas sim com o bem-estar de seus funcionários, segundo o autor, atualmente os trabalhadores, a sociedade e clientes são vistos como parte integrante da empresa. Portanto, “responsabilidade social, passa a fazer parte da agenda das empresas que desejam sobreviver” (GIL, 2001, p. 37).

2.2 DESEMPENHO SOCIAL

O desempenho social corporativo, na concepção de Gabriunas (2010), reflete o envolvimento de uma organização com práticas de responsabilidade social, o qual pode despertar atitudes positivas nos empregados que trabalham na organização, pelo fato de perceberem que a organização demonstra sensibilidade a assuntos sociais.

Desta forma, conforme afirma Festinger (1957), citado por Gabriunas (2010) os empregados que trabalham em uma organização que se engaja em práticas de responsabilidade social se sentem mais motivados a ajustar seus comportamentos e atitudes para alinhá-los com as manifestações de sensibilidade social da organização e aumentar a sua



satisfação. Para Araújo (2006) as empresas que praticam ação social melhoram o desempenho no relacionamento com funcionários, comunidade, e imagem da organização, e segundo ele, aumenta o reconhecimento trazendo conquistas em forma de prêmios para satisfação de seus gestores.

Conforme Wood (1991), citado por Gabruinas (2010) o Desempenho Social Corporativo é a configuração de princípios de responsabilidade, processos, políticas, programas sociais e resultados mensuráveis, refletindo a relação social da organização com a sociedade. Segundo Carroll e Buchholtz (2006) citado por Gabriunas (2010), o Desempenho Social Corporativo refere-se à conferência da importância dos resultados da responsabilidade social para a organização.

O desempenho social de uma organização passa pela ética de seus gestores, de modo que as empresas terão retornos financeiros de acordo com sua conduta perante a sociedade, organizações socialmente corretas terão melhores resultados em seu desempenho (ALMEIDA, 2007).

2.3 SISTEMA DE INDICADOR DE DESEMPENHO SOCIAL

Segundo Vargas et al, indicador de desempenho é um mecanismo pelo qual as organizações conseguem subtrair informações de como estão sendo desempenhadas suas atividades em um determinado ciclo, para tomada de decisão com maior assertividade. O autor postula que “estes indicadores podem ser classificados em financeiros e não-financeiros. Os indicadores financeiros são apresentados em moeda e os indicadores não-financeiros de diversas formas, quantitativa ou qualitativamente” (VARGAS et al., 2015, p. 02). Sendo que os indicadores de desempenho sociais são importantes para direcionar as atividades relacionadas a pessoas e comunidade que se beneficiam da empresa.

Segundo Tezza et al. (2010) até o início dos anos 1980, os indicadores de desempenho eram puramente financeiro. Num segundo momento, ou seja, nos anos 1990 iniciou-se uma migração para indicadores financeiros e não financeiros, ao passo que nos anos 2000 a 2007, maximizou-se o número de indicadores puramente não financeiros, dando início aos indicadores socioambientais.

Kaplan e Norton (2004) enfatizam a importância de indicadores de desempenho sociais, visto que empresas que possuem praticas adequadas de gestão social, atraem o interesse de pessoas qualificadas, principalmente dos jovens que buscam este tipo de organização. Além de proporcionar em longo prazo valor aos seus acionistas.

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) afirmam que a satisfação é um resultado ou uma consequência (ouput) de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo. Desse modo, pode representar um indicador de influências do trabalho sobre a saúde mental, de relação entre trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais.

Segundo Martins (2003), citado por Zanelli, Andrade, Bastos (2004) a satisfação no trabalho está fortemente associada à participação dos profissionais em programas de qualidade de vida, especialmente atividades que promovam a saúde do trabalhador e que incluam ginástica laboral, exercícios físicos e atividades recreativas.



Na visão de Wagner e Hollenbeck (1999), a satisfação no trabalho está diretamente ligada a valores e crenças das pessoas no ambiente organizacional. “Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p.121). Na concepção de Gabriunas (2010), a satisfação no trabalho é uma atitude diretamente relacionada com o trabalho e que tem sido amplamente estudada na literatura. A autora postula que as atitudes representam as dimensões cognitivas e afetivas que um indivíduo sente sobre um objeto, neste caso a organização.

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) afirma que diversos estudos apontam que o trabalho e as condições em que ele é realizado influenciam sobre o bem-estar e a saúde dos cidadãos, ressaltam ainda a relevância de vínculos saudáveis no ambiente de trabalho para sustentar uma vida saudável no ambiente familiar e social do indivíduo. Segundo os autores, a satisfação trata-se de um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação ou insatisfação, essa visão é chamada de visão multidimensional.

A visão multidimensional considera que diferentes aspectos do trabalho são considerados como fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais frequentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção (ZANELLI, ANDRADE; BASTOS, 2004).

Robbins (2001) salienta a importância de conhecer as necessidades de seus funcionários para mantê-los satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização. “Os empregados têm diferentes objetivos e necessidades pessoais que esperam satisfazer através do trabalho” (ROBBINS, 2001, p. 69).

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) consideram que o vínculo afetivo com o trabalho realizado, ou seja, a afetividade pelos cinco fatores que integram o conceito teórico de satisfação (chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho) parece ter capacidade de reduzir taxas de rotatividade de pessoal, índices de faltas ao trabalho e elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos.

2.5 COMPROMETIMENTO E ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

Conforme a pesquisa realizada por Zanelli, Andrade e Bastos (2004), o indivíduo que está satisfeito com o trabalho tende a manter em níveis altos o seu envolvimento com o trabalho que realiza e a se comprometer com a organização que o emprega. Concluem que a satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si. Isso significa que, se forem avaliados os níveis de satisfação, envolvimento e comprometimento dos empregados, será possível encontrar entre eles pessoas que estão satisfeitas e envolvidas com o trabalho e comprometidas com a organização onde trabalham.

Lacombe (2002) afirma que quando o indivíduo acredita ser parte da organização ocorre o sentimento de fidelização e aumenta a aproximação com ela. Tais sentimentos são percebidos quando o indivíduo se mostra estar comprometido com seu trabalho, orgulhoso e com sentimento de lealdade com os valores culturais e normas da organização. De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2004), o envolvimento com o trabalho na visão sociológica, seria o processo de socialização do indivíduo que permitiria a ele introjetar ou incorporar os



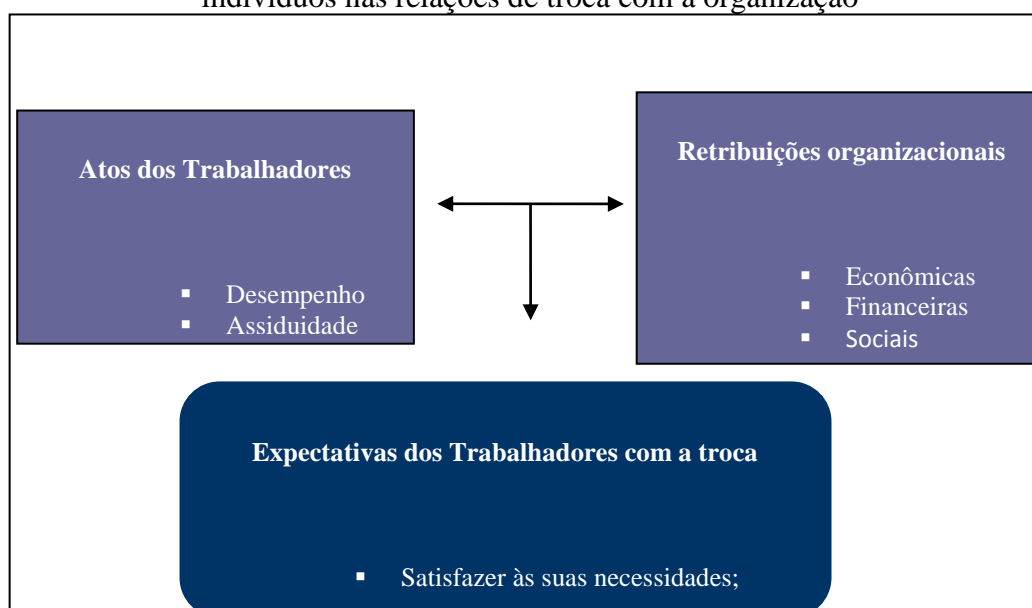
valores e as normas sociais relativas ao trabalho, levando-o a aceitar as regras do sistema organizacional e a pautar sua conduta no trabalho a partir delas.

Para Kanaane (1999) o envolvimento no trabalho é fundamental para o desenvolvimento social das comunidades, segundo ele não é de hoje que as pessoas buscam sua realização no trabalho. Ele também acredita que “o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre trabalhador e os meios de produção” (KANAANE, 1999, p. 17).

2.6 RELAÇÕES DE TROCA ENTRE EMPREGADO E ORGANIZAÇÃO

De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2004), diversos estudos sobre normas sociais foram aplicados para criar argumentos a favor da existência de relações de troca entre empregado e organização. Com relação a esse processo de permuta, as organizações planejam atrair, manter e incentivar seus membros trabalhadores através de políticas de gestão de pessoas, oferecendo um complexo sistema de incentivos na forma de retribuições econômicas, sociais ou materiais. A Figura 1 ilustra as relações de troca entre empregado e organização.

Figura 1 – Ofertas individuais, retribuições organizacionais e expectativas dos indivíduos nas relações de troca com a organização



Fonte: Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p.307).

Os autores postulam que nesta relação de troca os empregados aspiram receber como retorno de seus atos de trabalho recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais.

2.7 RELAÇÕES DE TROCA ECONÔMICA E SOCIAL

De acordo com o sociólogo Blau (1964), citado por, Zanelli, Andrade e Bastos (2004), existem diferenças marcantes entre troca econômica e troca social. A troca econômica refere-se a uma barganha entre duas partes, onde cada uma das partes conhece o que deve



oferecer e receber da outra. Já a troca social, entretanto, acontece com base na confiança e boa fé que se instalam entre duas partes. Ela envolve oferta de “favores que criam futuras obrigações não-especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir.” (BLAU, 1964 *apud* ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004 p. 94).

A percepção de justiça ou injustiça pode ocorrer em ambos os tipos de troca. Na troca econômica a violação dos termos pode levar a parte prejudicada a perceber uma situação de injustiça. Na troca social, entretanto, devido à ausência de regras explícitas que a normalizam, fica aberta a possibilidade para que cada parte envolvida avalie os benefícios ou prejuízos de uma relação social. (ZANELLI, ANDRADE; BASTOS, 2004).

Acreditando que existe uma relação de troca social entre o empregado e a organização, Siqueira (1995) afirma que o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho, ele se envolve busca a motivação e desenvolve, concomitantemente, laços positivos com a organização a qual pertence. Certamente quando o funcionário percebe que a empresa se preocupa com sua qualidade de vida, ele retribui com seu empenho e produtividade e, ele consegue avaliar as perdas caso haja rompimento das relações de trabalho.

2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional “é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da organização, tais como políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa” (CODA *apud* LUZ, 2003, p.11).

Na visão de Luz (2003), clima organizacional consiste no reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Assim, é possível encontrar ao menos três palavras-chave quando se busca o conceito de clima organizacional, quais sejam: satisfação (dos funcionários) percepção (dos funcionários) e cultura (Organizacional).

De acordo com Stanley M. Davis, citado por Oliveira (1995) as pesquisas ou avaliações de clima organizacional podem ser muito úteis para identificar a baixa motivação dos empregados e suas causas, tais como: insatisfação com a remuneração, oportunidades de progresso inadequadas, canais de comunicação bloqueados, práticas distorcidas de promoção ou metas organizacionais pouco claras. Ações que sejam dirigidas para essas fontes de insatisfação tenderão a melhorar a motivação, e maior motivação resultará em melhor desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visou relacionar a satisfação dos funcionários em relação à realização de programas sociais oferecidos em 2013 por uma empresa do seguimento metal-mecânico de Caxias do Sul-RS. Com o propósito de atingir o objetivo deste estudo optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa de natureza descritiva, conduzida através de estudo de caso.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é recomendado para pesquisas que requerem uma análise aprofundada do objeto de estudo, de suas particularidades, principalmente em se tratando de tema ainda pouco conhecido nas organizações e que incluem variáveis como cultura, crenças, valores e políticas que interagem entre si. Dessa forma, o estudo de caso



proporciona uma análise intensiva de uma situação específica, a relação entre realizações de programas sociais e a satisfação dos funcionários.

Yin (2001, p. 42) ressalta que “para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: questões de um estudo, suas proposições se houver, sua (s) unidade (s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para se interpretar as descobertas”.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto deste trabalho é a análise dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada no ano de 2014 por uma grande organização do ramo metalomecânico situada em Caxias do Sul e a correlação da realização dos programas sociais oferecidos pela empresa em 2013 e a satisfação dos funcionários. A empresa teve início nas suas atividade no ano de 1949, em 2015 completou 66 anos.

Durante os seus 49 anos a organização esteve sempre na busca da satisfação de seus colaboradores, ela também investe em vários programas sociais na comunidade onde atua. Hoje ela está presente com seus produtos em mais de 100 países e com unidades fabris em 10 países, conta com mais de 20 mil funcionários

3.3 DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS SOCIAIS

Na concepção de Piovesani, Bortoluzzi e Silva (2014) o processo de medir o desempenho de uma organização é a forma de controlar os processos organizacionais e operacionais da empresa, com este processo se permite aos gestores tomar as decisões de forma assertiva diminuindo os custos e riscos. Os indicadores sociais, que estão no grupo dos indicadores não financeiros, trazem outra dinâmica à empresa, pois a organização consegue saber, por exemplo, se está tendo boa gestão socioambiental.

A empresa pesquisada possui indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores não financeiros a empresa conta com diversas ações e projetos sociais oferecidos tanto para colaboradores quanto para a sociedade. Com vistas a isso, é importante ressaltar a concepção apresentada por Gabriunas (2010) que afirma que a Responsabilidade Social Corporativa, tem considerado duas áreas de atenção com relação às metas sociais das organizações: metas internas e externas. A dimensão interna refere-se aos trabalhadores no que diz respeito à higiene, segurança e promoção do capital humano, enquanto que a dimensão externa contempla aspectos relacionados a sociedade considerando a localização da empresa e o meio em que está inserida.

Considerando a concepção de Gabriunas (2010) e visando a apresentação clara e objetiva das ações e projetos sociais promovidos pela Marcopolo S.A e Fundação Marcopolo, a descrição e os indicadores dos projetos sociais, realizados pela empresa no ano de 2013, serão divididos em dimensão interna e externa.

Os programas sociais internos desenvolvidos pela Marcopolo S.A e Fundação Marcopolo são destinados aos colaboradores e familiares que compõem a organização. A Marcopolo S.A segue uma política de responsabilidade social que conta com investimentos em programas de capacitação, benefícios, saúde, segurança e bem-estar que norteiam as ações da empresa.

A empresa acredita que o treinamento e a educação de seus colaboradores são fundamentais para seu desenvolvimento sustentável por este motivo incentiva continuamente



a participação dos colaboradores e investe nas ações de treinamento. Em média 80% do quadro de colaboradores participaram em pelo menos uma atividade durante o ano de 2013. Como incentivo à educação e treinamentos, um dos projetos sociais internos, a empresa investiu neste ano o equivalente a R\$ 3.121.712,95 em treinamentos e R\$ 1.033.000,00 no incentivo à educação.

Com o objetivo de orientar quanto à conduta a ser adotada na empresa e ressaltar a importância do respeito mútuo entre colaboradores, a Marcopolo realiza treinamento específico em relação ao Código de Conduta. Ao ingressarem na empresa, durante o programa de integração, conhecem os valores, as políticas de procedimentos relativos aos direitos humanos e são orientados quanto às diretrizes de conduta.

Para oportunizar aos colaboradores da empresa a condição de planejar a aposentadoria é disponibilizado o Plano Fechado de Previdência - Marcoprev Sociedade de Previdência Privada. O plano concede benefícios complementares aos da Previdência Social a todos os colaboradores. O plano trata-se de um sistema misto de contribuição, ou seja, com a participação da Marcopolo em conjunto com o funcionário ou apenas da patrocinadora.

Como forma de demonstrar o reconhecimento e valorização dos seus colaboradores a Fundação Marcopolo realiza eventos com o objetivo de homenageá-los. O programa Honra ao Mérito é o prêmio que valoriza a participação dos empregados no desenvolvimento da empresa, ao promover o sentimento de integração e pertencimento à equipe Marcopolo. Ao completarem tempo de empresa na faixa dos 5 aos 20 anos, os colaboradores recebem certificado, coquetel no restaurante e bônus em dinheiro. Ao completarem 25 anos de Marcopolo, recebem bóton de ouro, bônus em dinheiro, jantar festivo e viagem de 15 dias ao Nordeste com acompanhante - até o ano de 2013 mais de 1000 pessoas foram agraciadas com a viagem. Com 30 ou mais anos de empresa os colaboradores são contemplados com placas e medalhas, além do bônus em dinheiro.

3.3.1 Programas Sociais oferecidos para colaboradores e familiares

A organização desenvolve os programas de qualidade de vida destinados aos colaboradores e suas famílias no Brasil. A missão da entidade é de promover o desenvolvimento social, engajando os colaboradores em atividades de educação, cultura, esporte e lazer, dentro e fora da empresa, de forma a estimular o exercício da responsabilidade social, na perspectiva da sustentabilidade.

A Marcopolo investe em estrutura para esporte e lazer, as unidades de Caxias do Sul contam com sede recreativa própria. Em 2013, mais de 100.000 pessoas estiveram presentes na sede recreativa, além disso, no mesmo ano cerca de 40 mil pessoas participaram das atividades realizadas pela Fundação Marcopolo. A prática de esportes é estimulada pela empresa em diferentes modalidades, como atletismo, esportes de quadra, bocha, bolão, esportes de mesa, esportes de campo, tênis de mesa, tênis e xadrez. As atividades esportivas movimentam, diretamente, 4.200 pessoas.

A empresa acredita que as atividades de lazer são fundamentais para fortalecer o vínculo entre a comunidade e a empresa. Dentre as atividades realizadas destacam-se as festas juninas e festas de final de ano onde são entregues brinquedos para filhos dos colaboradores e a Cesta de Natal. Outra atividade importante é o Passeio Ciclístico que reúne cerca de 220 participantes entre colaboradores e comunidade em geral, além da realização de outros eventos, como bailes e outros passeios. Os colaboradores e a comunidade são incentivados a



fazerem doações de alimentos como forma de inscrição ou entrada para participação na atividade. Os donativos são entregues ao Banco de Alimentos de Caxias do Sul, que tem cadastradas 97 entidades.

Com o objetivo de aproximar a família dos colaboradores da empresa, a Marcopolo realiza o Dia de Vida Verde, que conta com atividades de entretenimento, saúde e qualidade de vida. Realiza ainda, o projeto bebê chegando que é voltado a gestantes colaboradoras e esposas de colaboradores, por meio do qual elas recebem orientações de uma equipe multiprofissional, além do incentivo para as consultas de pré-natal recomendadas pela área de saúde.

O incentivo à participação de atividades culturais é uma prática da empresa, são realizadas diversas ações culturais, como o Grupo de Teatro, exclusivo para colaboradores, reunindo um público médio de 580 pessoas por apresentação. A Companhia apoia o CTG Marco da Tradição e o Piquete de Laçadores que reúnem cerca de 500 colaboradores nas atividades da tradição gaúcha. Além disso, organiza o evento Entrevero Farroupilha para comemorar as tradições gaúchas, realizado no mês de setembro. A Fundação coordena todas as atividades que incluem, ainda, a Cavalgada, com cerca de 500 cavalarianos da comunidade.

As atividades para os filhos dos colaboradores são prioridade para a organização. O Coral Infante-juvenil e a Orquestra de Flautas contam com cerca de 60 crianças e adolescentes. No esporte, os filhos de colaboradores têm aulas de futsal e de futebol, além das aulas no turno contrário da escola para crianças da comunidade, como basquete e atividades de recreação na sede recreativa da Fundação Marcopolo. O projeto Todos na Escola incentiva a participação dos filhos na vida escolar. São distribuídos 27 mil cadernos aos filhos dos colaboradores matriculados regularmente no ensino fundamental e médio, com idades entre cinco e 18 anos.

Com o objetivo de incentivar a leitura nas unidades fabris a Fundação Marcopolo conta com um acervo de 6.200 exemplares que ficam à disposição de colaboradores e familiares para consultas e empréstimos na biblioteca da Instituição.

3.3.2 Programas Sociais Externos

Os programas sociais externos desenvolvidos pela Marcopolo S.A e Fundação Marcopolo são destinados a toda a comunidade onde a empresa está inserida. As atividades sociais externas são coordenadas pela Fundação Marcopolo desde 2005, seguindo as principais metas do milênio. Os programas atendem as áreas de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, de forma a envolver e incentivar a comunidade e colaboradores.

A Companhia mantém a EFPM com três unidades no Brasil. A escola foi fundada em 1990 e oferece cursos de aprendizagem industrial para jovens, incluindo aqueles em situação de vulnerabilidade social, oferecendo benefícios, primeiro emprego remunerado e acesso ao plano de carreira da empresa.

Em 2013, 140 jovens aprendizes estudaram na escola, por meio de convênio com o SENAI, Universidade de Caxias do Sul e Fundação de Assistência Social (FAS), de Caxias do Sul. A Escola de Formação Profissional Marcopolo conta, também, com uma unidade no bairro Reolon, em Caxias do Sul, para facilitar o acesso aos jovens daquela comunidade.

A organização conta também com o programa Envolver que objetiva a inclusão de pessoas com deficiências no ambiente de trabalho da empresa, no final do ano de 2013 a empresa contava com 393 colaboradores com algum tipo de deficiência nas unidades de



Caxias do Sul. O programa Envolver qualifica estes profissionais e adapta o ambiente fabril para viabilizar o acolhimento, o cuidado e o respeito às diferenças, promovendo a inclusão. O programa foi criado no ano de 2008.

O projeto Escolas destaca-se entre os projetos voltados para a comunidade, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do ambiente educacional, das relações da comunidade escolar e da formação para a cidadania. Em 2013, foram desenvolvidos projetos em três escolas com o tema “Sustentabilidade”. As atividades nas escolas focaram o meio ambiente, as relações sociais e o desenvolvimento econômico/financeiro. O programa foi desenvolvido em turno contrário da escola, na forma de oficinas. Um dos destaques foi a produção de sacolas retornáveis, com o envolvimento dos alunos na produção, controle financeiro e marketing, preservação do meio ambiente, entre outros, com a ajuda de voluntários colaboradores da empresa. Esta ação possibilitou uma pequena produção de sacolas, com o apoio de seus familiares. Sendo que todas foram compradas pela Fundação Marcopolo, gerando benfeitorias para a escola (escolhidas pelos próprios alunos) e cestas básicas para as famílias envolvidas.

O grupo Voluntário da Alegria, formado por colaboradores da Companhia, atua em centros educativos e assistenciais. Os integrantes participam de atividades educativas, reforma de instalações físicas e campanhas de arrecadação de alimentos para crianças. Um dos pontos altos do voluntariado é o evento Um Dia Feliz, realizado em outubro, reunindo em média 1,8 mil crianças e adolescentes de diferentes entidades assistenciais. A Fundação Marcopolo coordena cerca de 230 voluntários, beneficiando 5.420 pessoas.

Com o objetivo de destinar impostos para ações sociais a Fundação Marcopolo contribuiu mensalmente com instituições da comunidade na área de saúde e educação, um dos serviços beneficiados é a Pediatria Neonatal do Hospital Geral, em Caxias do Sul, que atende pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS). A Marcopolo, Banco Moneo repassam 1% do Imposto de Renda Devido para o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente das cidades de Caxias do Sul, RS. A Fundação Marcopolo estimula o aumento e facilita a destinação de 6% do Imposto de Renda Devido - Pessoa Física dos colaboradores das empresas mantenedoras para Fundos Municipais, gerando recursos para o desenvolvimento de projetos sociais voltados a crianças e adolescentes. Em 2013, os colaboradores destinaram cerca de R\$ 350 mil, referente ao Imposto de Renda Devido – Pessoa Física, auxiliando cerca de 1.000 crianças em situação de risco social, por meio de projetos de profissionalização. Além disso, a empresa esteve à frente da Campanha Destine Você Também, buscando internamente e externamente o aumento da destinação ao Fundo Municipal da Criança e do Adolescente, possibilitando um aumento de 11% para Pessoas Físicas e de 49% para Pessoas Jurídicas. Além da destinação para o Fundo Municipal da Criança e Adolescente a Companhia participou, em 2013, com R\$ 250 mil para o Fundo Municipal do Idoso de Caxias do Sul.

Com as contribuições da companhia o COMDICA Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente atendeu 78 entidades, concretizou 42 projetos sociais e realizou o atendimento direto mensal de 2.910 pessoas e oportunizou o atendimento indireto de 15.890 pessoas no ano de 2013.

Por meio da Lei de Incentivo à Cultura – LIC Municipal de Caxias do Sul, a Companhia destinou R\$ 78.620,00 para o projeto Passaporte da Leitura e Bibliotecas Comunitárias; e por meio da Lei de Incentivo à Cultura Federal - Lei Rouanet –, destinou R\$



1.200.000,00 para 14 projetos, com destaque para os projetos Recria Fazendo Arte e Educação e Onde Estou? e o projeto Mais Música - Orquestra Jovem, que envolvem crianças e adolescentes.

O Projeto Recria Fazendo Arte e Educação, que desde 2004 tem o patrocínio da Marcopolo, contemplaram em 2013 3.600 jovens da comunidade, com a implantação de 31 oficinas em 26 instituições. O patrocínio viabiliza oficinas no turno contrário da escola, além de manter o Centro de Cultura Popular Reolon, oferecendo aulas de música para mais de 100 crianças e adolescentes.

O projeto Onde Estou? Coordenado pelo Instituto Bruno Segalla, promove interfaces entre a escola, o museu e a cidade. Propicia o diálogo com crianças e jovens sobre o patrimônio cultural e o sentido de pertencimento de sua cidade. No ano de 2013, com a colaboração de 9 funcionários e 125 professores, o Instituto atendeu 61 escolas, contabilizando o atendimento à 5.709 alunos.

O projeto piloto Mais Música - Orquestra Jovem contou com 60 adolescentes filhos de colaboradores e da comunidade de Caxias do Sul. Os jovens receberam aulas práticas e teóricas de música, bem como levaram para casa o instrumento de sua escolha para a continuidade do estudo. Com o resultado positivo deste projeto em 2013, a meta para 2014 é atingir 120 alunos no projeto.

Por meio da Lei de Incentivo ao Esporte, a empresa destinou também R\$ 250 mil, para atividades de voleibol, handebol e canoagem, além do importante Projeto CAE – Crianças e Adolescentes no Esporte, que atende mais de 150 crianças em situação de extrema vulnerabilidade social em Caxias do Sul.

No ano de 2013, pela primeira vez a Marcopolo, por meio da Lei de Incentivo à Saúde, incentivou o projeto do Centro Oncológico Pediátrico Pequeno Príncipe de Curitiba, com o valor de R\$ 200 mil. A aprovação desse projeto se deu por ser um centro de referência nacional no tratamento do câncer infantil.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os indicadores de satisfação dos membros de uma empresa são mensurados a partir dos resultados obtidos da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional, é o método formal de se avaliar o clima de uma empresa, trata-se de um instrumento importante que fornece subsídios que oportunizam o aprimoramento contínuo do ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

O autor postula que existem diversas variáveis que podem ser avaliadas pela pesquisa de clima organizacional, tais como: missão da empresa, motivação, reconhecimento e valorização dos profissionais, políticas de RH, modelos de gestão dentre outras. Dentre diversas variáveis destaca-se a Ética e Responsabilidade Social, que segundo o autor é a variável que “avalia o quanto a empresa é ética e cumpre as suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o estado” (LUZ 2003, p.45).

Consoante a isso, apresenta-se no Quadro 1 o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional da Marcopolo S.A no ano de 2014, com o propósito de analisar as informações e relacionar o nível de satisfação dos funcionários com as ações sociais realizadas pela empresa no ano de 2013.



Quadro 1- Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional 2014

| RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA 2014 | | | |
|---|----------------------|------------|----------------------|
| Resultado | Conc ordo | +/- | Disco rdo |
| IMAGEM | | | |
| Sinto-me orgulhoso de ser colaborador da Marcopolo | 74 | 13 | 13 |
| A Marcopolo contribui positivamente com a comunidade e com o meio ambiente. | 82 | 11 | 7 |
| As ações sociais da Fundação Marcopolo contribuem para o exercício da Responsabilidade Social da Marcopolo na Comunidade. | 76 | 15 | 9 |
| COMUNICAÇÃO | | | |
| Conheço as Diretrizes do Código de conduta da Marcopolo | 76 | 13 | 11 |
| MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO | | | |
| Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não só mais um emprego | 78 | 10 | 12 |
| As pessoas aqui são bem tratadas independente de cor, raça, sexo, idade ou posição na empresa. | 69 | 13 | 18 |
| Sou respeitado como indivíduo e como profissional na Marcopolo. | 74 | 12 | 14 |
| Nós sempre comemoramos conquistas e eventos especiais aqui na Marcopolo. | 70 | 14 | 16 |
| SALARIOS E BENEFICIOS | | | |
| A Fundação Marcopolo oferece programas que contribuem para o desenvolvimento social dos colaboradores e seus familiares. | 75 | 14 | 11 |

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional da Marcopolo S.A 2014.

A Pesquisa de Clima organizacional da Marcopolo está inserida na prática de Gestão de Pessoas da empresa desde o ano de 1997 e tem como objetivo avaliar como o contexto do trabalho afeta as atitudes das pessoas, sua qualidade de vida e seu desempenho organizacional. No ano de 2014, a pesquisa contou com 64 questões, divididas por 11 categorias: Carreira e Perspectiva Profissional; Comunicação, Gestão e Organização; Imagem; Liderança; Motivação e Valorização; Qualidade e Produtividade; Relacionamento, Salários e Benefícios; Segurança do trabalho e Ambiente e treinamento que segundo a área de RH contribuiriam para os planos de ação propostos para os anos seguintes.

O resultado das categorias específicas incluídas na Pesquisa de Clima Organizacional do ano de 2014 permitiu analisar e relacionar a satisfação dos colaboradores com os programas sociais realizados pela empresa no ano de 2013. A análise das informações serão apresentadas a seguir:

- a) Imagem: As questões relacionadas a imagem da empresa contam com a concordância de 74%, 82% e 76% respectivamente, o que pode significar que a empresa possui uma imagem positiva na visão de seus colaboradores quanto a Responsabilidade Social e Ambiental. Além disso, confirma que os colaboradores tem consciência da seriedade com que a organização trata a Responsabilidade Social e conhecem os programas sociais externos, ou seja, têm conhecimento dos programas sociais promovidos pela empresa para a comunidade em geral.



b) Comunicação: 76 % dos funcionários da empresa conhecem as Diretrizes do Código de Conduta da Marcopolo, o que representa que a instituição consegue demonstrar transparência ao que espera nas relações institucionais relacionadas a valorização e respeito das pessoas.

c) Motivação e Valorização: As questões relacionadas a motivação e valorização obtiveram a concordância de 78%, 69%, 74% e 70% respectivamente demonstrando que os funcionários sentem-se valorizados e que a empresa demonstra preocupação com a satisfação e motivação dos seus colaboradores.

d) Salários e Benefícios: 75% dos funcionários da Marcopolo concordam que os programas oferecidos contribuem para o desenvolvimento social dos colaboradores e seus familiares. Esse resultado confirma que os programas sociais internos que incentivam as práticas culturais, de lazer, esporte, educação e bem estar realizados em 2013, na percepção dos próprios colaboradores, realmente contribuem para o desenvolvimento social dos colaboradores e familiares.

Com base na análise geral das categorias avaliadas na Pesquisa de Clima Organizacional da Marcopolo é possível concluir que os colaboradores conhecem todos os programas sociais realizados pela organização, percebem o valor positivo da imagem da empresa na comunidade e por consequência sentem-se orgulhosos em fazer parte da organização.

O resultado da questão contemplada na pesquisa de clima organizacional: “Sinto-me orgulhoso em ser colaborador da Marcopolo” que contou com 74% de concordância dos colaboradores vem ao encontro da teoria de Locke (1976), citado por Gabriunas (2010), onde os autores afirmam que a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo, resultante da valorização e das experiências vividas no trabalho, ou da percepção de que este trabalho satisfaz valores e necessidades importantes de um indivíduo.

Além deste resultado é importante salientar os percentuais de concordância das afirmações: “Meu trabalho tem um sentido especial”. Para mim, não é só mais um emprego que atingiu 78% de concordância e 74% na seguinte afirmação “Sou respeitado como indivíduo e como profissional na Marcopolo.”

Os índices de concordância apresentados acima demonstram que os colaboradores sentem-se valorizados e satisfeitos em pertencerem a uma organização que demonstra preocupação com a responsabilidade social, o que corrobora o estudo de Festinger (1957), citado por Gabriunas (2010), onde afirma que os empregados que trabalham em uma organização que se engaja em práticas de responsabilidade social se sentem mais motivados a ajustar seus comportamentos e atitudes para alinhá-los com as manifestações de sensibilidade social da organização e aumentar a sua satisfação.

Neste sentido, percebe-se que o engajamento e preocupação da organização em oferecer programas sociais para colaboradores e comunidade é um fator relevante para a satisfação dos funcionários, pois cria laços positivos com a organização a qual pertence, visto que quando o funcionário percebe que a empresa se preocupa com sua qualidade de vida, ele retribui com seu empenho e produtividade e, consegue avaliar as perdas caso haja rompimento das relações de trabalho (SIQUEIRA, 1995).



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo deste trabalho de identificar as ações de Responsabilidade Social Corporativa de uma empresa no seguimento metal mecânico de Caxias do Sul, e a importância da motivação de seus funcionários em relação a suas ações, foi possível perceber nos relatórios sociais e no resultado da pesquisa de clima organizacional que a empresa possui vários programas e atividades sociais para funcionários, familiares e comunidade. Na pesquisa evidenciou-se um nível de conhecimento das ações feitas pela empresa por parte de seus colaboradores, pois o índice de aprovação foi de 75% que concordam plenamente que os programas oferecidos contribuem para o desenvolvimento social dos colaboradores e familiares e comunidade. Este fator demonstra que a organização possui uma grande atuação na comunidade em que está inserida e que os funcionários têm conhecimento dos programas sociais oferecidos e demonstram satisfação.

Através da pesquisa realizada, foi possível perceber que a Responsabilidade Social está cada vez mais presente na organização e, este é um fator importante para seu desenvolvimento, pois cada vez com mais rigor é notada e exigida pela sociedade nos dias atuais. A organização não deve preocupar-se apenas com o lucro econômico, precisa estar preocupada com todos os stakeholders.

Cada vez mais é preciso mostrar com transparência as atividades sociais das organizações ao mercado consumidor. As empresas que buscam a globalização, como a empresa pesquisada devem estar atentas a essas modificações, pois a Responsabilidade Social serve como um meio alternativo da empresa para se manter no mercado onde estão expostas às diversas culturas e onde as regras e exigências do mercado são cada vez mais variados. A organização precisa pensar globalmente, pois, as empresas de nível mundial que são seus concorrentes estão na busca de atender as expectativas da sociedade na qual estão inseridas, mantendo e conquistando cada vez mais espaço e lealdade do consumidor.

A empresa que não consegue melhorar a qualidade de vida das pessoas, proporcionando a elas acesso a comunicação, saúde, novas tecnologias e educação, enfim, sem promover a inclusão social aos menos favorecidos, nos programas de ajuda comunitária, dificilmente se tornará uma empresa respeitada, valorizada pelas pessoas e lembrada pela melhoria na vida delas. Com as mudanças contínuas no cenário mundial é difícil pensar em desenvolvimento econômico sem primeiro preocupar-se com a Responsabilidade Social, dessa forma as organizações precisam se preocupar com a comunidade em sua volta.

Reconhecem-se as limitações deste estudo a dificuldade de relacionar a relação dos programas sociais com a satisfação dos colaboradores considerando como objeto de análise a pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa no ano de 2014.

Como sugestões de estudos futuros recomenda-se desenvolver uma pesquisa de satisfação específica com questões direcionadas aos programas sociais, que tenham por objetivo específico compreender o que os funcionários esperam da empresa com relação aos programas sociais, quais aspectos são importantes nos programas oferecidos e quais aspectos contribuem para a imagem positiva da organização frente ao mercado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. P. **Construindo o Social**: através da ação e da responsabilidade. Feevale. Novo Hamburgo RS, 2006.



ALMEIDA, F. J. R. de . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, Jul./Set. 2007

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e Implementação da Estratégia**. (tradução Flavio Deni Steffen). São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. Editora McGraw-hill Ltda, 1993.

DALL'ALBA, E. I, G562 **Revista Global Manager** / Faculdade da Serra Gaucha – Ano 9, n. 17 (DEZ. 2009) – Caxias do Sul: FSG, Dez. 2009.

FARIA, J. H.; SCHIMITT, E. C. **Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações**. In: FARIA, J. H. (Org.) *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

GABRIUNAS, I. P. **La Influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados**: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas: 2001.

HANASHIRO, D. M. M.; TEICEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L.
M. **Fator Humano**, uma visão baseada em stakeholders. 2 ed São Paulo: Saraiva.

MARCOPOLO. **Balanco Social**. Disponível em: <
http://www.marcopolo.com.br/marcopolo_sa/pt/gestao/balanco_social>. Data de acesso: 31 ago de 2015.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI 2° ed. São Paulo, Atlas. 1999

KAPLAN, R. S.; NORTON D, P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados Tangíveis 11ed. Rio de Janeiro, Elsevier. 2004.

LACOMBE, B. B. A Relação Indivíduo-Organização: é possível não se identificar com a organização? In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. **Anais...**

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA. L. de. **Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**: atores e valores em transição, Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 11, n. 21, jan./jun. 2012.

OLIVEIRA, M. A. de. **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.



PIOVESANI, V.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, M. R. da. **Avaliação de Desempenho em uma Propriedade Rural de Pequeno Porte do Extremo Oeste de Santa Catarina.** SIMPOE 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo. Pearson. 2010.

SIQUEIRA, M. M. **Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília (DF): Universidade Federal de Brasília, 1995.

TEZZA, R.; BORNIA A. C.; VEY, I. H.. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 75- 93, 2010.

VARGAS, S. B. de.; DIEHL, C. A.; AYRES, P. R. R.; MONTEIRO, A. F. **Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas de Telecomunicações XV Congresso, Contabilidade e Controladoria no Século XXI, São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2015.**

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva 1999.

YIN, R **Estudo de caso:.** K. planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.