

# Impacto das práticas ESG na percepção dos trabalhadores: uma análise das práticas sociais corporativas

## *Impact of ESG Practices on Workers' Perception: An Analysis of Corporate Social Practices*

<sup>1</sup> Thaís Pereira Paulo [thais.pereirap@hotmail.com](mailto:thais.pereirap@hotmail.com)

<sup>2</sup> Andréa Regina Martins Fontes [afontes@ufscar.br](mailto:afontes@ufscar.br)

<sup>1,2</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Campus Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil

### **Resumo:**

As práticas sociais das empresas têm se tornado cada vez mais relevantes para a competitividade no cenário empresarial, buscando conciliar o sucesso empresarial com a promoção do bem-estar da sociedade em geral por meio de ações para melhorar as condições sociais, o desenvolvimento sustentável e a confiança dos stakeholders. O objetivo desta pesquisa foi entender como as principais práticas sociais adotadas pelas empresas afetam a percepção e engajamento dos trabalhadores. Para isso, foi utilizado um estudo de caso desenvolvido a partir de entrevistas aplicadas a trabalhadores de uma empresa do setor de serviços. Os resultados demonstraram que a maioria dos funcionários tem conhecimento e é engajado pelas práticas sociais da empresa, com grande representatividade de ações de Desenvolvimento Profissional, Saúde e Bem-Estar, Investimento Social e Igualdade de Oportunidades, respectivamente. Concluiu-se que há uma preferência dos trabalhadores por iniciativas voltadas ao desenvolvimento profissional e planejamento de carreira.

**Palavras-chave:** práticas sociais; responsabilidade social corporativa; fatores ESG.

**Abstract:**

*The social practices of companies have become increasingly relevant to competitiveness in the business landscape, aiming to reconcile business success with the promotion of societal well-being through actions to improve social conditions, sustainable development, and stakeholder trust. The objective of this research was to understand how the main social practices adopted by companies affect workers' perception and engagement. To achieve this, a case study was conducted through interviews with employees of a service sector company. The results demonstrated that the majority of employees are aware of and engaged by the company's social practices, with a significant emphasis on actions related to Professional Development, Health and Well-being, Social Investment, and Equal Opportunity, respectively. It was concluded that there is a preference among workers for initiatives focused on professional development and career planning.*

**Keywords:** *social practices; corporate social responsibility; ESG factors.*

**1 Introdução**

Nas últimas décadas, tem havido um crescente movimento em direção à conscientização e preocupação das empresas com o meio ambiente e com as práticas sociais (PORTER; KRAMER, 2011). A sociedade tem se tornado cada vez mais atenta aos desafios e impactos negativos gerados pelo modelo tradicional de negócios, como a degradação ambiental, desigualdade social e exploração de recursos (ELKINGTON, 1997).

Nesse contexto, as empresas estão reconhecendo a importância de assumir a responsabilidade e adotar práticas que vão além dos objetivos puramente econômicos, buscando garantir seu sucesso a longo prazo por meio de sua capacidade de operar de maneira sustentável e socialmente responsável (CARROLL, 1999).

A preocupação com as práticas socioambientais está se tornando uma parte essencial da estratégia empresarial, com a compreensão de que o desempenho financeiro está intrinsecamente ligado ao bem-estar das comunidades e ao equilíbrio ambiental, visto que o investimento sustentável é um dos segmentos de mais rápido crescimento na indústria de gestão de ativos, apesar de ainda complexo (DOW JONES INDICES, 2016).

Observa-se a adoção de práticas ambientais, como a redução de emissões de carbono, o uso eficiente de recursos naturais e a implementação de energias renováveis, como uma

prioridade para muitas empresas (DELMAS; BURBANO, 2011; ESTY; WINSTON, 2009). Assim como, na consideração das práticas sociais, há abrangência de temas desde o respeito aos direitos humanos e condições de trabalho justas, até a promoção da diversidade, inclusão e engajamento das comunidades locais (AGUINIS; GLAVAS, 2012; CLARKSON, 1995).

Especificamente como consequência positiva, além de atender às expectativas da sociedade, a adoção de práticas sociais sustentáveis proporciona melhoria da reputação da marca, o fortalecimento das relações com os stakeholders, a atração e retenção de talentos e a criação de novas oportunidades de negócios (SEBRAE, 2023).

A conscientização sobre os impactos das atividades empresariais está impulsionando as empresas a agirem de forma responsável e a assumirem um papel de liderança na construção de um futuro mais sustentável e socialmente justo (CARROLL, 1999). Por possuírem recursos tecnológicos e econômicos, as empresas desempenham um papel fundamental como agentes transformadores, exercendo uma influência significativa sobre os recursos humanos, sociedade e o meio ambiente (TUPY, 2008). À medida que as empresas abraçam essa mudança de paradigma, elas têm a oportunidade de se destacarem no mercado, criarem valor compartilhado e contribuir para um futuro mais sustentável para todos (PORTER; KRAMER, 2011).

A abordagem conjunta dos fatores *Environmental, Social and Governance* - Ambiental Social e Governança (ESG) e responsabilidade social corporativa (RSC) é reconhecida como uma maneira eficaz de promover a sustentabilidade corporativa e impacto social positivo (SCHERER; PALAZZO, 2007), uma vez que ambos os conceitos estão relacionados à sustentabilidade e responsabilidade das empresas em suas operações e impacto na sociedade (BRANCO; RODRIGUES, 2008).

Através dessa atuação, surgem oportunidades de as empresas alcançarem benefícios significativos, como a construção de uma reputação sólida, o fortalecimento das relações com os stakeholders, a atração de investimentos responsáveis e a melhoria do desempenho financeiro (ECCLES et al., 2014).

O presente trabalho busca realizar um estudo de caso em uma empresa nacional de grande porte do ramo de consultoria empresarial. O objetivo é analisar as práticas sociais corporativas e o impacto dessas ações em relação à motivação e satisfação dos trabalhadores. A partir de entrevistas com gestores e funcionários da empresa em questão, busca-se compreender a percepção desses trabalhadores em relação às práticas ESG, mais especificamente do pilar social e como elas afetam sua satisfação com a empresa. Para o estudo, são utilizados conceitos ligados à ESG, RSC e práticas sociais, buscando compreender como o trabalho e/ou trabalhador vem sendo influenciado e engajado pelas ações da empresa.

A presente pesquisa foi seccionada em tópicos contendo a revisão teórica, metodologia de pesquisa, resultados, discussões e conclusão.

## **2 Revisão Teórica**

Para a revisão teórica do trabalho a seguir, estão apresentadas algumas definições do estudo, tais como: fatores *Environmental, Social and Governance* - Ambiental Social e Governança (ESG), responsabilidade social corporativa (RSC) e tipos de práticas sociais corporativa.

### **2.1 Fatores *Environmental, Social e Governance***

Os fatores ESG são compostos por três dimensões – Environmental - Ambiental (E), Social - Social (S) e Governance – Governança (G) - que representam o conjunto de práticas relacionadas à responsabilidade ambiental, social e de governança corporativa das empresas, respectivamente (CLARK; FEINER; VIEHS, 2015).

Dentre as principais temáticas tratadas pelo pilar “E” (environmental), temos a gestão de resíduos, gestão hídrica e uso de recursos ambientais. Brooks e Oikonomou (2018) definem a responsabilidade ambiental como a preocupação das empresas em aprimorar seu desempenho ambiental na produção e operação, reduzindo seu custo ambiental por unidade de produção a partir de práticas de ecoeficiência, por exemplo.

O pilar “S” de responsabilidade social está relacionado principalmente aos conceitos de justiça, equidade e ética tanto no relacionamento interno quanto aos stakeholders externos, incluindo temáticas como direitos humanos, interesses das partes relacionadas e melhoria ecológica da indústria (BAUMGARTENER, 2013; GAO et al., 2021).

A responsabilidade de Governança Corporativa (G) está ancorada na melhoria do sistema corporativo moderno, através da distribuição racional de poder dos acionistas e a gestão do conselho de administração, bem como a transparência de informações (AGUILERA et al., 2007). Ainda que menos relacionado quando se pensa em sustentabilidade corporativa, Viana et al. (2022) afirmam que a governança corporativa é crucial para o futuro das organizações. Isso se deve, uma vez que mantém a relação entre desempenho e crescimento financeiro estável, com foco na ética, divulgação e responsabilização nos negócios (ABOUD; DIAB, 2018).

#### **2.1.1 Surgimento do ESG**

Historicamente, ainda que não conhecido por sua sigla, o foco em fatores ESG começou a ganhar força na década de 1970, através dos esforços de um grupo contrário à Guerra do

Vietnã que exigiu que os fundos de investimento de suas universidades deixassem de investir em empreiteiras militares (DOW JONES, 2016).

Ainda, em 1972, foi realizada a Conferência de Estocolmo, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU) para o Meio Ambiente Humano com o objetivo de estabelecer princípios fundamentais para as questões ambientais de âmbito internacional, com temas como direitos humanos, gestão de recursos naturais e a relação entre o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2020).

Na década seguinte, destaca-se a elaboração do relatório Our Common Future (Nosso Futuro Comum, em português) de 1987, responsável pela criação do termo “desenvolvimento sustentável” (GIL, 2021), trazendo à tona o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público (ONU, 2020).

Nos anos seguintes, outros acontecimentos trouxeram à tona a importância de se discutir temas relacionados ao meio ambiente e sociedade. Dentre eles, destaca-se o Protocolo de Kyoto em 1997, primeiro tratado internacional com foco no controle da emissão de gases de efeito estufa na atmosfera (BRASIL, 2021).

Neste último século, o foco em fatores ESG tem sido intensificado, especialmente a partir de 2000, quando o então Secretário-Geral das Nações Unidas lançou o Pacto Global, iniciativa que buscou fomentar alinhamento das estratégias e operações das empresas a dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, além do desenvolvimento de ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade (PACTO GLOBAL, s. d.). Pode-se dizer que a consolidação da sigla ESG como um conceito a ser adotado no mercado financeiro foi consequência dessa iniciativa (DIAS, 2022).

### **2.1.2 Princípios da ESG**

O Pacto Global advoga os Dez Princípios universais, que são derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (PACTO GLOBAL, s.d.). As organizações que aderem ao Pacto Global se comprometem a incorporar os seguintes princípios em suas operações diárias, organizadas em 4 pilares:

#### **1. Direitos Humanos**

- a. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente;

- b. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;
2. Trabalho
- a. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
  - b. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
  - c. A abolição do trabalho infantil;
  - d. Eliminar a discriminação no emprego;
3. Meio Ambiente
- a. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
  - b. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
  - c. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis;
4. Anticorrupção
- a. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Dessa forma, embora o conceito de ESG exista há muitas décadas, apenas no início do último século e da década de 2010 que os fatores ESG foram levados a sério pelas empresas, ainda que gradativamente estejam sendo incorporadas práticas que valorizam as temáticas que se integram à estratégia das companhias e às práticas de gestão, se voltando à compreensão de como tais fatores podem afetar os ativos e gerar valor para clientes e investidores (GAO et al., 2021).

## **2.2 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

Do ponto de vista social, é importante que as corporações adotem um comportamento socioambiental responsável, buscando a harmonia entre os diversos atores sociais que as compõem (FREEMAN, 1984).

Dessa forma, o tema refere-se à inclusão de parâmetros ambientais, sociais e de governança (ESG) na gestão, estratégia de negócio, tomada de decisão das companhias (KOTSANTONIS et al., 2016). A partir do termo *Triple Bottom Line* – ou Tripé da Sustentabilidade, o autor Elkington (1997), argumenta que a responsabilidade social de uma empresa é tripartida, pois deve criar valor econômico para ser lucrativa, criar valor ecológico

por meio do envolvimento em atividades favoráveis ao meio ambiente e criar valor social por meio do envolvimento em atividades que beneficiem a vida e a comunidade.

Essa discussão tem evoluído ao longo do tempo, com diferentes perspectivas e propostas sobre o assunto. No entanto, na última década, em específico nos últimos anos, a Responsabilidade Social Empresarial (RSC) tem emergido como uma temática cada vez mais recorrente e que compreende a noção de que as organizações têm de atender às expectativas da sociedade (GÖSSLING; VOCHT, 2007).

Isto é, se a sociedade pode decidir que as empresas têm responsabilidades para com as partes interessadas, pode-se esperar que as corporações devam ser responsabilizadas por seu desempenho social (GÖSSLING, 2003). Nesse contexto, as demandas dos clientes têm destacado cada vez mais a importância da transparência nos mercados, resultando em um aumento nas restrições governamentais relacionadas à conduta social (BEURDEN; GÖSSLING, 2008).

Com isso, a forma como as empresas assumem a sua responsabilidade social corporativa tem sido valorizada (BARNETT; SALOMON, 2006). Esse fato está relacionado ao nível de conhecimento e, conseqüentemente, às crescentes demandas dos consumidores, que passaram a valorizar a credibilidade, a honestidade, a imagem e a responsabilidade social das organizações perante seus diversos públicos interessados e o meio ambiente.

Como resultado, se a sociedade reconhece que as empresas têm responsabilidades para com as partes interessadas, é de se esperar que as corporações sejam responsabilizadas pelo seu desempenho social (GÖSSLING, 2003).

### **2.2.1 Normas e Certificações sobre Responsabilidade Social**

Em novembro de 2010, foi publicada a “Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social” que fornece diretrizes para as organizações em relação à sua responsabilidade social corporativa, embora a ISO 26000 não seja uma norma certificável, ela estabelece princípios e diretrizes para promover práticas éticas e responsáveis nas empresas (ABNT, 2010). No Brasil, a versão em português da norma foi lançada pela ABNT em dezembro do mesmo ano, em que as empresas são encorajadas a adotar as diretrizes de forma voluntária e adaptá-las às suas necessidades e contextos específicos (ABNT, 2010).

A ISO 26000 fornece uma estrutura abrangente que engloba sete temas centrais, que são: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho justas, questões ambientais, práticas leais de operação, questões relacionadas ao consumidor e envolvimento e

desenvolvimento da comunidade (ABNT, 2010). Dentro desses temas, há várias questões e subtemas que podem ser relevantes para diferentes organizações.

No contexto das práticas corporativas que se relacionam diretamente com o trabalhador, a norma aborda as seguintes temáticas (ABNT, 2010):

- Emprego e condições de trabalho, com foco na igualdade de oportunidades, além da garantia de condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades de trabalho justas e respeito aos direitos dos trabalhadores;
- Saúde e bem-estar, onde destaca-se a importância de promover a saúde e o bem-estar dos funcionários, com implementação de medidas para promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, acesso a serviços de saúde e apoio, além da prevenção de lesões e doenças relacionadas ao trabalho;
- Desenvolvimento de competências e capacidades, isto é, desenvolvimento profissional a partir da promoção ao desenvolvimento contínuo das competências e capacidades dos funcionários, seja através de treinamentos, programas de capacitação ou desenvolvimento de carreira;
- Investimento social, a partir de ações que as organizações podem empreender para contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde operam, isto é, doações e patrocínios, voluntariado corporativo, parcerias e colaborações comunitárias, entre outras.

### **2.2.2 Práticas Sociais Corporativas e Satisfação no Trabalho**

Ao abordar as práticas relacionadas à satisfação ou insatisfação do trabalhador no ambiente corporativo, existem diversos fatores que podem direta ou indiretamente impactá-lo, como a natureza das atividades realizadas, cultura e clima organizacional, forma de gestão da liderança, oportunidades de carreira, desenvolvimento pessoal e profissional, programas de treinamento e capacitação, tipos de remuneração e benefícios sociais oferecidos, entre muitos outros (STEFANO; CAMPOS; CHRIST, 2014). Para Santos e Mourão (2011), atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações são capazes de produzir importantes benefícios para os diferentes stakeholders, por exemplo.

Estudos têm demonstrado uma relação positiva entre as práticas sociais corporativas e a satisfação no trabalho, em que empresas que adotam práticas sociais responsáveis e sustentáveis tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo, no qual os funcionários se sentem valorizados e engajados (FAROOQ et al., 2014).



Além disso, as práticas sociais corporativas também estão associadas a benefícios para os funcionários, como maior senso de propósito e orgulho em fazer parte da organização, o que contribui para a satisfação no trabalho (FAROOQ et al., 2014).

Para Pimentel e Rafael (2014), dentre os diversos fatores que geram satisfação profissional, é possível destacar o crescimento, o desenvolvimento, a responsabilidade, a natureza do trabalho, o reconhecimento e a realização, sendo estes fatores intrínsecos a profissão e verdadeiros motivadores para os trabalhadores.

De acordo com Souza e Laros (2010), a influência que as ações de responsabilidade social das empresas exercem no nível de satisfação no trabalho é bastante significativa e deve ser considerada na estratégia das empresas para maior eficiência.

### **3 Metodologia**

A pesquisa pode ser definida como exploratória, na qual foi realizada por meio de um estudo de caso único em uma empresa do setor de consultoria empresarial localizada no município de São Paulo.

Os resultados apresentados baseiam-se em dados qualitativos, resultantes da aplicação de entrevistas com trabalhadores da empresa estudada. Os dados estão relacionados aos aspectos físicos, cognitivos e organizacionais do trabalho segundo a percepção dos trabalhadores sobre as práticas realizadas pela companhia.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas as seguintes fases:

- Revisão teórica: estudo de documentos da empresa relacionados às práticas sociais realizadas e leitura de artigos científicos (fontes de pesquisa: repositórios e portais científicos tais como SciELO, Web of Science e Google Acadêmico);
- Elaboração do roteiro das entrevistas: a fase de revisão teórica proporcionou a construção do roteiro de entrevistas, a partir do entendimento das principais categorias de práticas sociais corporativas da norma ISO 26000 (ABNT, 2010) que tem relação direta com os trabalhadores – e potencialmente, com sua satisfação e engajamento. As questões foram divididas em cinco categorias, são elas: Caracterização dos entrevistados; Igualdade de Oportunidades; Saúde e Bem-Estar; Desenvolvimento Profissional; e Investimento Social (ver Apêndice A);
- Aplicação das entrevistas: depois da conclusão do roteiro aplicam-se as entrevistas aos trabalhadores da empresa estudada. As entrevistas ocorreram com 15 funcionários da empresa, escolhidos aleatoriamente entre as áreas de Projetos, Tecnologia e *Data Science*. O número da amostra foi estabelecido com critérios de uma amostra pequena

que desse profundidade nos achados e que também permitisse diversificar as funções exercidas. As entrevistas foram realizadas por meio de chamadas de voz, viabilizadas pela ferramenta WhatsApp, enquanto as de vídeo, pelo Google Meet, que tiveram, em média, de 20 a 30 minutos de duração. Os registros das informações foram feitos através da anotação das respostas em blocos de notas.

- Análise das entrevistas: a análise buscou responder ao objetivo da pesquisa, considerando a percepção dos trabalhadores em relação às práticas do pilar “S” do ESG.

### **3.1 Caracterização da Empresa Estudada**

A empresa utilizada neste estudo é uma empresa global do setor de serviços e tecnologia que atua há 20 anos no mercado corporativo, onde se destaca por oferecer soluções inovadoras e serviços de consultoria estratégica, transformação digital, gestão de processos e tecnologia da informação.

Embora tenha sido fundada no Brasil, a empresa expandiu suas operações e atualmente possui escritórios em diversos países ao redor do mundo. Sua presença global a permite atender clientes internacionais e atuar em projetos de escala global, trazendo conhecimento e experiência multicultural para suas soluções.

Desde 2003, já foram realizados projetos em mais de 200 clientes em mais de 50 países distintos, garantindo experiência nas principais áreas técnicas das organizações, como Governança, Gente & Gestão, *Customer Experience*, *Supply Chain & Logística* e mais recentemente, ESG.

Atualmente, a empresa conta com uma equipe de mais de 700 profissionais, que atuam nas áreas de Projetos, Tecnologia e *Data Science*. Além disso, é uma empresa que apresenta um perfil mais jovem, majoritariamente composta por profissionais abaixo de 45 anos, que representam cerca de 97% da empresa.

Os trabalhadores atuantes na área de Projetos são responsáveis por projetos de consultoria e transformação de negócios, desde o diagnóstico e desenho de estratégias até a implementação e operacionalização de soluções. Na área de Tecnologia, são responsáveis por desenvolvimento de projetos de Engenharia de Dados, *Business Intelligence* (BI) e Automação de Processo (RPA). Por fim, trabalhadores de *Data Science* atuam em projetos que envolvem Ciências de Dados como inteligência artificial, *machine learning*, otimização e simulação.

Dentre práticas de responsabilidade social amplamente divulgadas no *website* e redes sociais da empresa, vemos a existência de uma universidade corporativa para capacitação dos

trabalhadores, além de frente de iniciativas sociais que tem como missão “transformar o Brasil, alavancando a capacidade de gestão do 3º setor”.

### 3.2 Descrição da amostra

A amostra da entrevista escolhida para a pesquisa foi composta por 15 trabalhadores, 7 (46%) homens e 8 (54%) mulheres. Dentre os entrevistados, todos os 15 funcionários moravam e atuavam no estado de São Paulo, possuíam de 21 a 35 anos de idade e tinham de 4 meses a 12 anos de empregabilidade na empresa atual. Além disso, assumiam níveis de cargo que variavam de estagiário à sócio nos setores de Projetos, Tecnologia e *Data Science*. No Quadro 1 encontram-se as características principais dessa amostra.

**Quadro 1** - Características da amostra.

Identificação	Gênero	Idade	Setor	Nível do Cargo	Tempo na Empresa
T1	F	24	Projetos	Consultor	2 anos e 4 meses
T2	F	25	Projetos	Consultor	2 anos e 8 meses
T3	M	23	Projetos	Consultor	2 anos e 10 meses
T4	F	23	Projetos	Estagiário	1 ano e 5 meses
T5	F	23	Projetos	Estagiário	1 ano e 9 meses
T6	M	21	Projetos	Estagiário	4 meses
T7	M	26	Tecnologia	Consultor	3 anos e 1 mês
T8	F	34	Projetos	Sócio	10 anos
T9	M	35	Tecnologia	Sócio	12 anos e 2 meses
T10	M	26	Projetos	Consultor	4 anos e 2 meses
T11	M	27	Data Science	Consultor	4 anos e 8 meses
T12	F	22	Tecnologia	Estagiário	9 meses
T13	F	27	Tecnologia	Consultor	6 anos
T14	F	22	Data Science	Estagiário	1 ano
T15	M	28	Projetos	Consultor	5 anos e 6 meses

**Fonte:** Elaboração própria.

## 4 Resultados e Discussão

A partir das entrevistas realizadas e das percepções dos entrevistados captadas, foi possível compreender a relação entre a satisfação e engajamento de cada um dos trabalhadores

com as práticas sociais da empresa, divididas em quatro categorias: igualdade de oportunidades, saúde e bem-estar, desenvolvimento profissional e investimento social.

Para cada bloco, pode-se analisar a visibilidade atual dos respondentes em relação às práticas realizadas, além das preferências individuais de cada um.

#### **4.1 Igualdade de Oportunidades**

Após as perguntas iniciais de contextualização do funcionário, primeiramente, foi questionado sobre a visibilidade ou conhecimento dos trabalhadores acerca das ações relacionadas a igualdade de oportunidades. As respostas, em sua grande maioria, mostraram que há pouco conhecimento na empresa de ações de igualdade, apesar de ser consenso entre os respondentes que a empresa tem um ambiente diverso, que respeita todos e que garante oportunidades iguais no que tange a promoção de funcionários.

Apesar de não terem sido citadas muitas ações para o tema, foi recorrente a menção de grupos de afinidade dentro da empresa, alguns voltados a trocas de experiências entre grupos minoritários. Ainda que a empresa não tenha programas voltados ao tema, as respostas demonstraram que os trabalhadores estão satisfeitos com a cultura da empresa, conforme relato a seguir.

*“Apesar de não conseguir citar nenhum programa específico para o tema, é explícito no meu dia a dia como o acesso a oportunidades é o mesmo para todos, independentemente de qualquer característica pessoal e física. Me sinto confortável e segura de trabalhar em uma empresa onde não há diferença salarial e sim respeito a quem sou”*  
(T13).

Quando questionado aos entrevistados quais iniciativas não são realizadas pela empresa, mas que impactariam positivamente em sua satisfação, 4 dos 15 respondentes citaram a realização de processos seletivos afirmativos, com o objetivo de promover maior acesso e inclusão a todos.

#### **4.2 Saúde e Bem-Estar**

Em relação à saúde e bem-estar, tem-se que 93% dos respondentes tem conhecimento e utiliza benefícios ofertados pela empresa no dia a dia, dentre eles: vale refeição/alimentação, vale transporte, convênio médico e odontológico. Além disso, 7 dos 15 funcionários citaram como iniciativa a realização anual de um mês temático, voltado para o tema de saúde e bem-

estar, em que durante o programa são pontuadas ações que os funcionários realizem com entrega de premiações ao fim do mês.

Ainda sobre ações de saúde e bem-estar, 100% dos respondentes que citaram alguma iniciativa elencaram os benefícios de convênio médico e vale refeição/alimentação como aqueles que geram maior satisfação, dos quais 60% preferem convênio médico e 40%, vale refeição/alimentação.

Além disso, os trabalhadores sentem falta de benefícios voltados ao incentivo de esporte e saúde, como por exemplo Gympass, benefício corporativo em que, com uma assinatura mensal, é possível acessar diferentes academias e estúdios, sem contrato ou custo adicional para o funcionário. Por fim, um entrevistado sinalizou que, apesar da existência do vale-transporte, o benefício deveria ser revisto e flexibilizado para auxiliar funcionários que moram fora da sede em São Paulo e que precisam se locomover pelo trabalho.

#### **4.3 Desenvolvimento Profissional**

Para conhecimento das iniciativas de desenvolvimento profissional da empresa estudada, estas foram separadas em dois blocos: ações de capacitação e treinamento para funcionários, e programas de desenvolvimento de carreira. Em ambos, todos os respondentes têm conhecimento de ações voltadas ao desenvolvimento do funcionário e dentre as respostas, destaca-se a universidade corporativa disponibilizada para todos os funcionários, com mais de 1000 horas de treinamento dos mais diversos temas, além de capacitações e palestras on-line semanais.

Já em relação às iniciativas de desenvolvimento de carreira foi mencionado o programa de mentoria, realizado mensalmente entre funcionário e algum sócio da empresa, para acompanhamento de carreira, habilidades e expectativas em relação ao futuro. A partir desse programa, o funcionário tem maior direcionamento para atingir seus objetivos pessoais e profissionais junto a empresa.

Por fim, apesar de não ser uma ação concreta, 80% dos respondentes citaram que a empresa possui um ambiente favorável à colaboração e aprendizado, incentivando os funcionários a realizarem trocas de conhecimento frequentemente, principalmente em relação às experiências em projetos passados, conforme exemplificado no relato a seguir.

*“Sinto que a empresa tem uma cultura e promove um ambiente extremamente colaborativo entre os funcionários, o que me deixa*

*confortável em pedir ajuda sobre qualquer tema e conseqüentemente, faz com que o aprendizado seja contínuo e muito rápido” (T3).*

Dentre todas as iniciativas mencionadas, os respondentes classificaram como aquelas que mais geram satisfação e engajamento, a universidade corporativa e o programa de mentoria, por permitirem desenvolvimento rápido e constante ao funcionário.

Ainda que exista incentivo por parte da empresa estudada à capacitação externa, alguns respondentes sentem falta de mais visibilidade e formalização da iniciativa, permitindo que todos tenham conhecimento das oportunidades e consigam demandá-la, quando oportuno.

#### **4.4 Investimento Social**

Em relação ao investimento social, 100% dos respondentes tinham conhecimento de ações pontuais de arrecadação de alimentos e roupas realizados através do instituto social da empresa. Cerca de 4 respondentes mencionaram a existência de projetos de gestão e tecnologia realizados no terceiro setor e outros 2 declararam conhecer uma iniciativa voltada ao incentivo a educação em tecnologia, onde são ofertados cursos gratuitos a pessoas que não tenham condições de pagar e que tenham interesse em alavancar a carreira no tema.

Dentre os programas mencionados, a promoção de ações através do instituto social é aquela que mais gera satisfação entre os trabalhadores, permitindo que tenham um impacto positivo à sociedade.

Além disso, parte dos entrevistados gostaria que fossem realizadas ações sociais em novos temas, como por exemplo, para apoio a causa animal, pacientes oncológicos, entre outros.

Por fim, foi solicitado aos trabalhadores que classificassem os quatro temas da entrevista de acordo com seu nível de satisfação, sendo o primeiro tema mencionado aquele que trazia maior engajamento e o quarto tema, o de menor engajamento e satisfação.

Para 40% dos respondentes, as práticas realizadas pela empresa para desenvolvimento profissional são aquelas que geram o maior engajamento e satisfação pessoal, enquanto as ações de igualdade de oportunidades são as menos prioritárias para o grupo em questão, representando apenas 13% das respostas.

#### **4.5 Considerações Acerca dos Resultados**

Os resultados da pesquisa em que vemos o desenvolvimento profissional como principal fator para a satisfação do trabalhador confirma os estudos de Santos e Mourão (2011), que relaciona a satisfação do trabalhador as práticas de treinamento, uma vez que estas práticas

correspondem a elementos do desenvolvimento profissional. Os resultados também são complementares ao estudo de Pimentel e Rafael (2014), que afirmam que o crescimento, desenvolvimento, reconhecimento, realização entre outros fatores são motivadores da base da satisfação profissional.

O Quadro 2 apresenta os relatos das entrevistas, identificando os principais apontamentos e as percepções dos trabalhadores da empresa de serviços estudada:

**Quadro 2** – Percepções dos trabalhadores.

<b>Categoria Analisada</b>	<b>Principais apontamentos</b>
Tempo de empresa	74% dos respondentes tinham até 5 anos de permanência na empresa estudada.
Visibilidade dos trabalhadores em relação às iniciativas	Os respondentes têm maior visibilidade das ações relacionadas a desenvolvimento profissional dentro da empresa estudada.
Ações de Igualdade de Oportunidades	A principal iniciativa mencionada foi a existência de grupos de afinidade voltados à diversidade e inclusão de minorias, que reforçam a cultura igualitária da empresa estudada.
Ações de Saúde e Bem-Estar	As principais iniciativas mencionadas, em ordem decrescente, foram: benefícios corporativos convencionais, programa anual de saúde e bem-estar, e a existência de grupos de afinidade para assuntos diversos, fora do contexto profissional.
Ações de Desenvolvimento Profissional	As principais iniciativas mencionadas, em ordem decrescente, foram: existência de universidade corporativa, programa de mentoria, treinamentos on-line e semanais, incentivo financeiro à cursos de curta duração em outros países.
Ações de Investimento Social	As principais iniciativas mencionadas, em ordem decrescente, foram: ações sociais e ações pontuais do instituto social da empresa, e curso de tecnologia gratuito para gerar novas oportunidades a comunidade.

Engajamento dos trabalhadores	40% dos respondentes consideram que ações de desenvolvimento profissional trazem maior satisfação no dia a dia.
-------------------------------	---

**Fonte:** Elaboração própria.

A partir das respostas obtidas pelas entrevistas, o Quadro 3 traz as quatro temáticas de ações na empresa em questão: diversidade e inclusão, saúde e bem-estar, desenvolvimento profissional e voluntariado e filantropia, comparando o impacto em relação a satisfação dos trabalhadores.

**Quadro 3** – Comparação do impacto das ações sociais sobre a satisfação do trabalhador.

<b>Categoria Analisada</b>	<b>Baixo Impacto</b>	<b>Médio Impacto</b>	<b>Alto Impacto</b>
Igualdade de Oportunidades	✓		
Saúde e Bem-Estar		✓	
Desenvolvimento Profissional			✓
Investimento Social		✓	

**Fonte:** Elaboração própria.

Através da pesquisa realizada, foi possível perceber que as práticas sociais estão cada vez mais presentes na organização e, este é um fator importante para seu desenvolvimento como declara Farooq et al. (2014) ao afirmar que empresas que adotam ações responsáveis e sustentáveis geralmente criam ambientes de trabalho positivos, e conseqüentemente, com maior valorização e engajamento por parte dos funcionários.

Os resultados demonstram que, em geral, a satisfação e engajamento dos trabalhadores da empresa estudada tem relação com ações de responsabilidade social corporativa, assim como demonstrado por estudos de Souza e Laros (2010) de que ações de RSC em saúde, gestão, educação e ações sociais exercem significativa influência no nível de satisfação no trabalho.

Ainda, segundo Farooq et al. (2014), a RSC influencia fortemente a identificação e a confiança dos funcionários, o que enfatiza o valor das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa e o retorno destes investimentos. O estudo ainda ressalta que as empresas com fortes práticas de RSC, por sua vez, podem alcançar uma produtividade mais elevada, devido à motivação dos seus funcionários, ao compartilhamento de conhecimentos, à redução da



ausência do trabalhador e ao comportamento, bem como aos benefícios em termos de custos devido à baixa rotatividade (FAROOQ et al.; 2014).

## **5 Conclusão**

Esta pesquisa, baseada em um estudo de caso em uma empresa de serviços de gestão e tecnologia, teve como objetivo analisar as práticas sociais corporativas e o impacto dessas ações em relação à motivação e satisfação dos trabalhadores. Neste contexto, foram utilizadas categorias da ISO 26000 como base para as entrevistas, considerando que a norma de Responsabilidade Social desempenhou um papel fundamental na promoção dessa conscientização, oferecendo orientações sobre como incorporar os princípios da Responsabilidade Social na administração das organizações.

A partir das informações coletadas sobre a empresa e respostas obtidas nas entrevistas, observa-se que a empresa possui diversas práticas de responsabilidade social corporativa, especialmente no que tange as categorias tratadas na pesquisa, das quais nenhuma é desconhecida aos 15 respondentes.

Os resultados revelaram que a empresa possui uma gama significativa de práticas de responsabilidade social corporativa, com destaque para iniciativas relacionadas ao desenvolvimento profissional e ao bem-estar dos colaboradores, como por exemplo, a existência de uma plataforma de capacitação e treinamento, programa de mentoria com foco em plano de carreira, adoção de benefícios corporativos tradicionais, mês temático de saúde e bem-estar, entre outros. Essas ações se mostraram cruciais para promover a satisfação e o engajamento dos funcionários.

Apesar de iniciativas não prioritárias para os trabalhadores da empresa no que tange sua satisfação pessoal, foram elencadas ações voltadas para o desenvolvimento de comunidade através do investimento social, com ações sociais, execução de projetos no 3º Setor, entre outros.

Por fim, as ações com menor impacto na satisfação e engajamento dos funcionários são representadas pela categoria que os mesmos possuem menor visibilidade, que seriam as ações voltadas à igualdade de oportunidades.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato da utilização de um estudo de caso e, desse modo, o impedimento da generalização dos resultados graças a quantidade limitada de respostas obtidas.

Para conclusões mais precisas, recomenda-se o estudo de caso com maior quantidade de respondentes e até abertura da pesquisa para outras empresas em setores e contextos

distintos, além da abordagem de outras categorias recomendadas pela ISO 26000 para compreensão da relação da satisfação do trabalhador com outras práticas sociais corporativas, que contribuirá para o desenvolvimento contínuo de estratégias eficazes de responsabilidade social nas organizações.

## Referências

ABOUD, A.; DIAB, A. **The impact of social, environmental and corporate governance disclosures on firm value: evidence from Egypt.** Journal of Accounting in Emerging Economies, p. 442-458, 2018.

AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A., & GANAPATHI, J. **Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations.** The Academy of Management Review, p. 836–863, 2007.

AGUINIS, H., GLAVAS, A. **What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda.** Journal of Management, 38(4), 932-968, 2012.

ABNT. **NBR ISO 26000 - Diretrizes de Responsabilidade Social.** Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Rio de Janeiro, 2010.

BARNETT, M. L. SALOMON, R. M. **Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance.** Strategic Management Journal, 2006.

BAUMGARTENER, R. **Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development.** Corporate Social Responsibility and Environmental Management, p. 258-271, 2013.

BEURDEN, P., GÖSSLING, T. **The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance.** J Bus Ethics 82, 407–424, 2008.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Em busca de um mundo sustentável.** Revista eletrônica de Audiências Públicas do Senado Federal, jun. 2020, p.14. Disponível em: [http://www.senado.gov.br/noticias/jornal/emdiscussao/Upload/201202%20-%20maio/pdf/em%20discuss%C3%A3o!\\_maio\\_2012\\_internet.pdf](http://www.senado.gov.br/noticias/jornal/emdiscussao/Upload/201202%20-%20maio/pdf/em%20discuss%C3%A3o!_maio_2012_internet.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

BROOKS, C.; OIKONOMOU, I. **The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance.** The British Accounting Review, p. 1-15, 2018.

CARLOS, M. G. O.; MORAIS, D. O. C. **Responsabilidade Social Empresarial no Setor Bancário: Análise a partir dos Fatores ESG.** XIX ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, dez. 2017.

CARROLL, A. B. **Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct.** Business & Society, 38(3), 268-295, 1999.

CLARK, G., FEINER, A., VIEHS, M. **From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance.** Oxford University Press, 2015.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** Academy of Management Review, 20(1), 92-117, 1995.

DIAS, F. S. C. **Roteiro ESG: proposta conceitual a partir da experiência de empresas de referência no Brasil.** 2022. 141 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sustentabilidade Socioeconômica Ambiental) – Núcleo de Pesquisas e Pós-Graduação em Recursos Hídricos, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022.

DELMAS, M. A., BURBANO, V. C. **The drivers of greenwashing.** California Management Review, 54(1), 64-87, 2011.

DOW JONES. **Entendendo os investimentos com base em fatores ESG.** Dow Jones Indices – A Division of S&P Global, Educação: Sustentabilidade 101, 2016.

ECCLES, R. G., IOANNOU, I., SERAFEIM, G. **The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance.** Management Science, 60(11), 2835-2857, 2014.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.** New Society Publishers, 1997.

ESTY, D. C., WINSTON, A. S. **Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage.** John Wiley & Sons, 2009.

FAROOQ, O.; PAYAUD, M.; MERUNKA, D. The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. **Journal of Business Ethics**, 125(4), 563-580, 2014.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Cambridge University Press, 1984.

GAO, S.; MENG, F.; GU, Z.; LIU, Z.; FARRUKH, M. **Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus.** Sustainability, 2021.

GIL, L. A. **Análise da conjuntura de incorporadores e construtoras frente ao movimento Environmental, Social and Governance - ESG no Brasil.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

GÖSSLING, S. **Market Integration and Ecosystem Degradation: Is Sustainable Tourism Development in Rural Communities a Contradiction in Terms?.** Environment Development and Sustainability. 5. 383-400, 2003.

GÖSSLING, T.; VOCHT, C. Social Role Conceptions and CSR Policy Success. **Journal of Business Ethics.** 74. 363-372, 2007.

KOTSANTONIS, S. et al. **ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities.** Journal of Applied Corporate Finance, v. 28, p. 10-16, 2016.

PACTO GLOBAL. **Pacto Global: a iniciativa,** s.d. Disponível em: < <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa/>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

PACTO GLOBAL. **Pacto Global: os dez princípios,** s.d. Disponível em: < <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios/>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

PIMENTEL, M. M.; RAFAEL, S. I. V. R. **Satisfação no trabalho: o caso do município X.** O Portal dos Psicólogos, 2014.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth.** Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77, 2011.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração – RAUSP**, Universidade de São Paulo (USP), v. 46, 2011.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. **Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective.** Academy of Management Review, 32(4), 1096-1120, 2007.

SEBRAE Digital. **ESG nas empresas: quais as vantagens?**, 31 jan. 2023. Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/esg-nas-empresas-quais-as-vantagens>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SIQUEIRA, C. L. **Governança Corporativa e fator ESG como meios para o impacto social e ambiental no setor empresarial.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SOUZA, M. M.; LAROS, J. A. Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2010.

STEFANO, S. R.; CAMPOS, E. A. R.; CHRIST, E. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.19, n.1, p. 65-88, jan./jun. 2014 - ISSN 1516-2664, 2014.

TUPY, O. Investimentos em meio ambiente, responsabilidade social e desempenho econômico-financeiro de empresas no Brasil. **Revista de Estudos Politécnicos**, 2008, Vol VI, nº 10, 073-086.

ONU. **A ONU e o meio ambiente.** Nações Unidas, Brasil, 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente/>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

VIANA, M. S. et al. **Governança corporativa: manual de implantação para empresas de transporte rodoviário do Rio de Janeiro.** 2022. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Rio de Janeiro, 2022.

## **APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista**

### **1. Caracterização dos entrevistados:**

- a. Gênero
- b. Idade
- c. Setor
- d. Cargo
- e. Tempo de trabalho na empresa

### **2. Igualdade de Oportunidades:**

- a. A empresa possui práticas de incentivo à igualdade de oportunidades? Como é hoje a diversidade da empresa?
- b. (Caso “Sim”) Em relação às práticas realizadas, qual seu nível de engajamento e satisfação com cada uma? Por quê
- c. Em relação às práticas ainda não realizadas pela companhia, têm alguma iniciativa que se realizada impactaria positivamente sua satisfação?

### **3. Saúde e Bem-Estar**

- a. A empresa possui práticas ou programas voltados para melhoria da saúde e bem-estar de seus funcionários?
- b. (Caso “Sim”) Em relação às práticas realizadas, qual seu nível de engajamento e satisfação com cada uma? Por quê?
- c. Em relação às práticas ainda não realizadas pela companhia, têm alguma iniciativa que se realizada impactaria positivamente sua satisfação?

### **4. Desenvolvimento Profissional**

- a. A empresa possui práticas ou programas para capacitação e treinamento de seus funcionários?
- b. A empresa possui programas de planejamento e desenvolvimento de carreira? Como esse programa ocorre atualmente?
- c. (Caso “Sim”) Em relação às práticas realizadas, qual seu nível de engajamento e satisfação com cada uma? Por quê?
- d. Em relação às práticas ainda não realizadas pela companhia, têm alguma iniciativa que se realizada impactaria positivamente sua satisfação?



## **5. Investimento Social**

- a. A empresa possui práticas ou programas voltados ao investimento social? Existem práticas que permitem que os funcionários realizem voluntariado?
- b. (Caso “Sim”) Em relação às práticas realizadas, qual seu nível de engajamento e satisfação com cada uma? Por quê?
- c. Em relação às práticas ainda não realizadas pela companhia, têm alguma iniciativa que se realizada impactaria positivamente sua satisfação?

6. Por fim, classifique as categorias abordadas daquela que menos gera satisfação no trabalho até a que mais gera.