

## Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável: Formar e Reter Pessoas Socially Responsible Human Resources Management: Training and Retaining People

Liane José Patrício Monteiro<sup>a</sup>, Marta Gorete Rodrigues Ornelas<sup>b</sup>, Ilda Maria Morais Massano Cardoso<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Instituto Superior Miguel Torga – ISMT – Coimbra. E-mail: [lianemonteiro0210@hotmail.com](mailto:lianemonteiro0210@hotmail.com)

<sup>b</sup>Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Instituto Superior Miguel Torga – ISMT. E-mail: [mornelas@campus.ul.pt](mailto:mornelas@campus.ul.pt)

<sup>c</sup>Doutora em Ciências da Saúde. Professora Auxiliar do Instituto Superior Miguel Torga – ISMT – Coimbra – Portugal e da Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra - Portugal. E-mail: [ildamassano@ismt.pt](mailto:ildamassano@ismt.pt)

### Resumo

A responsabilidade social interna está relacionada à área de Gestão de Recursos Humanos, e envolve todas as atividades desenvolvidas pela gestão dos colaboradores na organização, com ênfase no investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, entre outros. O objetivo foi identificar a adoção de práticas socialmente responsáveis de Gestão de Recursos Humanos nas dez maiores empresas localizadas em Portugal, de acordo com o site “Maiores empresas Portuguesas”, relacionadas aos subsistemas Formar e Reter Pessoas. A investigação desenvolvida foi qualitativa, do tipo documental. Para o tratamento dos dados, as práticas de Formar e Reter Pessoas foram ordenadas em categorias e subcategorias. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas investigadas adotam 13 categorias, sendo duas no subsistema Formar Pessoas e 11 no subsistema Reter Pessoas. Pode-se concluir que as dez maiores empresas localizadas em Portugal estão a adotar, em relação aos subsistemas Formar Pessoas e Reter Pessoas, práticas socialmente responsáveis, que vão além da obrigatoriedade legal, como investir no desenvolvimento de competências e no desenvolvimento profissional, na saúde do trabalhador, na segurança ocupacional, cultura e lazer, gestão participativa e na manutenção da empregabilidade e preparação para a reforma

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Interna; Formar Pessoas; Reter Pessoas.

### Abstract

Internal social responsibility is directly connected with Human Resources Management, and it involves all activities developed by asset management in the organization, with emphasis in human capital investment, health, security, managing change, etc. The goal was to identify social responsible practices in Human Resource Management regarding the ten largest companies located in Portugal, according to the website “<https://www.economias.pt/maiores-empresas-portuguesas/>”, concerning the subsystems of People Training and Retaining People. The investigation was considered qualitative of a documental type. For data processing, the People Training and Retaining People practices were arranged in categories and subcategories. The results of this investigation showed that the companies in question adopt 13 categories, two from the subsystem People Training and 11 from the Retaining People subsystem. In conclusion, the 10 largest companies located in Portugal are adopting, regarding the subsystems People Training and Retaining People, socially responsible practices that go beyond what’s legally requested, for example investing in developing skills and professional development, the workers health, occupational security, culture and recreation, participative management, in maintaining employability and preparing for retirement.

**Keywords:** Internal Social Responsibility; People Training; Retaining People.

## 1. Introdução

Na atualidade, muitos gestores ainda se dedicam à análise do sucesso das empresas através de índices de lucro, resultados e números, colocando um pouco de parte o principal fator, as pessoas. Além dos objetivos económicos, são importantes políticas de responsabilidade social abrangentes, passíveis de medição tanto em resultados objetivos como também em resultados mais subjetivos (Santos, 2011).

Segundo Vassalo (1999) as empresas perceberam que com o aumento dos desafios gerados pela concorrência o grande diferencial está exactamente na descoberta progressiva de que o lucro, produtividade e imagem da marca só serão conquistados por empresas que desenvolvam um perfil socialmente responsável. Como são as pessoas que estão por trás do sucesso das empresas é necessário investir nas boas práticas de gestão de recursos humanos (Bilhim, 2007).

Para Prado Filho (2007, p. 32), “a mão-de-obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais”.

Ao pretender a aplicação de uma Gestão de Recursos Humanos socialmente responsável, faz-se necessário, inicialmente, compreender como suas políticas estão organizadas. De acordo com a visão sistémica (Bertalanffy, 1977), as práticas de Gestão de Recursos Humanos são comumente delimitadas em subsistemas. Após análise da literatura – Gómez-Mejia, Balkin e Cardy (1998), Lucena (2007) e Gil (2009), Milkovich e Boudreau (2000), Daft (1999), Schermerhorn (2007), Tanure, Evans e Pucik (2007) –, percebe-se que o número de subsistemas pode variar, mas as ações relacionadas à área são as mesmas. Camara, Guerra e Rodrigues (2010) fazem referência a três principais subsistemas: Agregar Pessoas, referente às práticas de atracção, seleção e contratação de novos talentos; Formar e Desenvolver Pessoas, relacionado às ações de formação e desenvolvimento de competências e habilidades e Reter Pessoas, por sua vez, direcionado às práticas de benefícios, saúde e segurança ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A Responsabilidade Social é definida no Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (COM, 2011) como a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interacção com seus stakeholders e dividida em duas dimensões, a Responsabilidade Social Externa e a Responsabilidade Social Interna.

Em relação aos demais países industrializados, em Portugal, as investigações e a aplicação da Responsabilidade Social sofreram significativo atraso, entretanto, actualmente, é um tema que está a obter notoriedade na sociedade (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cardoso, 2006). A Responsabilidade Social externa extrapola as fronteiras das empresas e envolve a comunidade local. A Responsabilidade Social Interna volta-se para os trabalhadores e no investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, entre outros (Dessler, 2003; Melo Neto & Froes, 2001).

A partir de uma investigação documental, assentada na abordagem qualitativa, tem-se como objetivo identificar a adoção de práticas socialmente responsáveis de Gestão de Recursos Humanos nas dez maiores empresas localizadas em Portugal, de acordo com o site <https://www.economias.pt/maiores-empresas-portuguesas/>, relacionadas aos subsistemas Formar e Reter Pessoas.

### Responsabilidade Social Interna

Schroeder e Schroeder (2004) apontam que existe um contrato que fundamenta a relação entre as empresas e a sociedade e este evolui conforme as mudanças sociais, económicas, políticas e tecnológicas.

Nesse contrato, afirmam os autores, a sociedade legítima a existência da empresa, reconhece suas atividades e obrigações, estabelece limites legais para sua atuação e procura delimitar suas ações.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) considera a Responsabilidade Social como uma resposta que a empresa deve dar às expectativas das áreas com as quais ela se relaciona, em termos de desenvolvimento dos trabalhadores e da contribuição para a comunidade que lhe permitiu crescer.

Quanto à sua aplicação, segundo autores como Carneiro (2004), Cheibub e Locke (2002), Gaete Quezada et al. (2009), Melo Neto e Froes (2001), Moraes et al. (2010), Morrós e Vidal (2005), União Europeia (COM,2002) e Vergara e Branco (2001), deve ser concebida em duas dimensões: uma externa (Responsabilidade Social Externa - RSE), que tem a comunidade e meio ambiente como foco e visa promover as suas principais carências e o desenvolvimento sustentável da sociedade; e outra interna (Responsabilidade Social Interna - RSI), que foca os colaboradores e seus dependentes e é, em geral, direcionada para educação e formação, salários e benefícios, assistência médica e odontológica, previdência privada, lazer e assistência social, decorrentes de planos de desenvolvimento promovidos pelo departamento de Recursos Humanos da empresa.

A aplicação da RSI realiza-se, dentre outros, por meio das seguintes práticas: formação permanente; melhoria da comunicação interna; maior equilíbrio entre trabalho, família e ócio; contratações não discriminatórias; igualdade de remuneração e de oportunidades profissionais para as mulheres e participação nos lucros (Morrós & Vidal, 2005).

Em relação à RSI, Monteiro (s.d.) identifica práticas de Gestão de Recursos Humanos, que potencializam o bem-estar dos funcionários, como:

- I) a existência de práticas de recrutamento responsáveis, não discriminatórias e atentas à igualdade de oportunidades e à diversidade,
- II) a inclusão de efectivos planos de formação e aprendizagem contínua ao longo da vida,
- III) a criação de condições que permitam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a dimensão extra profissional de cada colaborador e, ainda,
- IV) a preocupação quanto à segurança dos postos de trabalho ou, pelo menos, quanto à manutenção de altos níveis de empregabilidade.

Bessa (2006) e Lewis (2011) realizaram estudos sobre a diferença entre o que é obrigatório e o que é liberalidade nas práticas de RSI. Obrigação social é o que a empresa realiza em prol do social que está determinado em lei, desde o pagamento de impostos até, por exemplo, a utilização de filtros nas chaminés de fábricas. Já a Responsabilidade Social Interna pressupõe que a empresa, a considerar fins econômicos, éticos e sociais nas suas decisões, deve ir além dos limites da legislação e adotar, portanto, as chamadas liberalidades (Corrêa & Medeiros, 2003). A fortalecer tal diferenciação, Oliveira (1984) afirma que o simples cumprimento das obrigações legais não deve ser visto como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, também denominada obrigação social.

Milaré e Yoshida (2009) afirmam que para garantir padrão de excelência em produtos e serviços, a empresa precisa dispor de pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho. O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação está a exigir das pessoas a necessidade de estabelecer uma nova relação com o trabalho. Nesse contexto, a aprendizagem e o desenvolvimento profissional passam a ser determinantes para o alcance de resultados organizacionais positivos. Pessoas preparadas produzem melhor e sentem-se mais confiantes (Milaré & Yoshida, 2009).

Em relação ao subsistema Formar Pessoas, é comum haver uma associação direta às práticas de Formação e Desenvolvimento. No actual ambiente competitivo, percebe-se que as empresas procuram desenvolver um diferencial frente aos concorrentes e para tanto é necessário que seus empregados tenham competência, ou seja, possuam conhecimentos, habilidades e aptidões (resumidos no acrónimo CHA), para lidar com novos processos e sistemas (Bohlander, Snell & Sherman, 2005).

Dessler (2003) salienta que esse subsistema tem se ampliado, pois além do ensino das habilidades técnicas, está também a envolver a educação complementar em diversos campos, como formação de equipas, tomada de decisão, comunicação, além de informática e novas tecnologias.

No subsistema Reter Pessoas, tem-se como foco, em geral, ações relativas a benefícios sociais, saúde do trabalhador, segurança ocupacional e QVT. Os benefícios sociais são definidos por Milkovich e Boudreau (2000) como aspetos indiretos da remuneração total dos funcionários planeados para atender a três principais objetivos: competitividade, atendimento da legislação e escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo as suas necessidades e preferências.

Os serviços e benefícios sociais estão relacionados com a gradativa conscientização da Responsabilidade Social Interna (RSI) da empresa e, além do aspeto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades voltadas para a preservação das condições físicas, mentais e de saúde dos seus empregados (Carvalho, 1999; Gil, 2009).

O trabalhador, como enfatiza Lima (2011), sempre encontra formas, mesmo silenciosas, de manifestar sua insatisfação com o trabalho, por meio, por exemplo, do absentismo, de falhas deliberadas nos produtos ou nas máquinas e de procedimentos equivocados. Decorre daí a importância, para os negócios, de se investir em práticas de Gestão de Recursos Humanos que tenham como foco formar e reter profissionais satisfeitos, realizados e saudáveis.

### **Procedimentos metodológicos**

A pesquisa desenvolvida, quanto à natureza, partindo das contribuições de Richardson (1999), foi considerada qualitativa, do tipo documental, por basear-se na investigação de documentos divulgados em sites oficiais das empresas pesquisadas.

Godoy (1995) indica que a abordagem qualitativa não requer uma proposta rigidamente estruturada, assim, uma investigação documental pode representar um formato que se reveste de carácter inovador, mas não menos científico. A concordar com a autora, Cellard (2012, p. 295) afirma que o “documento escrito constitui, portanto, uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais”.

O termo documento inclui ampla gama de registros escritos e simbólicos. São considerados documentos: relatos históricos, obras de arte, fotografias, memorandos, registros de acreditação, material televisivo, periódicos, folhetos, agendas e notas de reunião, áudio ou vídeo, apontamentos de professores ou de alunos, discursos (Erlandson et al., 1993, p. 99). Para Cellard (2012, p. 296-297), “documentos são textos escritos, de natureza iconográfica e cinematográfica, ou de qualquer outro tipo de testemunho registrado, objetos do cotidiano, elementos folclóricos”. Valles (2009) acrescenta que, com o aumento da capacidade de busca e consulta através do espaço virtual, a situação atual da investigação documental está a mudar radicalmente e, com o avanço de novas tecnologias e a disseminação da internet, o ambiente virtual vem sendo crescentemente usado para pesquisas na área de gestão (Kozinets, 2014). Desse modo, justifica-se a utilização do site abaixo especificado para a realização dessa investigação.

A amostra de pesquisa foi composta pelas 10 maiores empresas localizadas em Portugal, de acordo com o site <https://www.economias.pt/maiores-empresas-portuguesas/> (atualizado a 31/05/2016). A consulta ao referido site ocorreu durante o mês de setembro de 2016.

A escolha por este site deu-se pelo facto dessa relação ser elaborada pela Ignios, a primeira empresa portuguesa reconhecida pelo Banco de Portugal, em 2010, como Agência de Notação Externa (ECAI – External Credit Assessment Institution), além de ser membro da FEBIS (Federation of Business Information Services), o que atesta a credibilidade e qualidade das informações. Apesar desse site ter origem na área financeira, não foram investigadas correlações entre desempenho empresarial, resultados financeiros, lucros, etc com a Gestão de Recursos Humanos, visto que fugiam ao objetivo da tese e Cellard (2012) clarifica que a investigação documental deve ser sempre feita em função do objetivo de pesquisa e em função do questionamento ou questão.

As 10 maiores empresas localizadas em Portugal são:

1. Petróleos de Portugal – Petrogal (O grupo Galp Energia é constituído pela Galp Energia e empresas subsidiárias, entre elas, a Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A., a GDP – Gás de Portugal, SGPS, S.A., a Galp Power, SGPS, S.A. e a Galp Energia, S.A., bem como pelos seus clientes, colaboradores e acionistas). Por esse motivo, foi escolhida a empresa seguinte na relação.
2. Pingo-Doce - Distribuição Alimentar
3. Modelo Continente – Hipermercados
4. EDP Serviço Universal
5. EDP Distribuição - Energia
6. GALP - Gás Natural
7. EDP – Energias de Portugal
8. TAP - Transportes Aéreos Portugueses
9. MEO - Serviços de Comunicações e Multimédia
10. EDP Comercial - Comercialização de Energia

Como a EDP está dividida em mais de uma empresa, foi escolhida para participar na investigação a EDP – Energias de Portugal, uma vez que esta empresa é a empresa “base”. Dessa forma, as empresas a serem alvo do estudo sobre Responsabilidade Social Interna foram as que constam no Quadro 1, a seguir.

É importante salientar que foram consideradas ações de Responsabilidade Social Interna aquelas que focam os colaboradores e seus dependentes, direcionadas para educação e formação, salários e benefícios, assistência médica e odontológica, previdência privada, lazer e assistência social, decorrentes de planos de desenvolvimento promovidos pelo departamento de Recursos Humanos da empresa e que vão além da obrigatoriedade legal (Correia; Medeiros, 2003; Oliveira, 1984). Não é pretensão desse artigo avaliar se a prática de Reter Pessoas pode não ser interessante para a empresa em casos específicos, o objetivo é tão somente identificar a adoção de práticas socialmente responsáveis de Gestão de Recursos Humanos relacionadas aos subsistemas Formar e Reter Pessoas.

**Quadro 1:***As maiores empresas localizadas em Portugal.*

Código	Empresa	Setor	Endereço Eletrônico
E-1	Pingo Doce	Retalho	www.pingodoce.pt
E-2	Modelo Continente	Retalho	www.sonae.pt
E-3	EDP - Energias de Portugal	Energia	www.edp.pt
E-4	GALP - Gás Natural	Petróleo e gás	www.galpenergia.com.pt
E-5	TAP	Transporte	www.new.flytap.com
E-6	MEO Comunicação e Multimédia	Comunicação	www.meo.pt
E-7	Auchan Portugal Supermercados	Retalho	www.folhetos.jumbo.pt/ComunicacaoInterna/RSustentabilidadeJUMBO2004completo
E-8	Repsol	Petróleo e gás	www.repsol.com
E-9	Volkswagen Autoeuropa	Automobilístico	www.volkswagenautoeuropa.pt
E-10	BP Portugal	Petróleo e gás	www.bp.com

**Fonte:** <https://www.economias.pt/maiores-empresas-portuguesas>, 2016.

**Legenda:** E-1 (Empresa 1), E-2 (Empresa 2).....E-10 (Empresa 10).

Minayo (2007) destaca que é comum usar o termo “pressuposto” para falar de parâmetros básicos que permitem encaminhar a investigação empírica qualitativa. Um pressuposto é então uma “representação hipotética do que se pensa existir na realidade, isto é, como um modelo explicativo potencial” (Guerra, 2014, p. 39) para a realização da investigação.

Assim, o pressuposto para essa investigação é que, supostamente, por serem empresas de grande porte, devem adotar boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Considerou-se também que as referidas empresas disponibilizam, nos seus sites (Anexo 1), informações sobre as suas práticas de Formar e Reter Pessoas. Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, ou seja, comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos auto-biográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc.

As práticas de Formar e Reter Pessoas foram ordenadas em categorias e subcategorias conforme quadros a seguir. De acordo com Bardin (1988), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento, tendo como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Além das categorias e subcategorias teóricas, foram acrescentadas categorias e subcategorias que surgiram na investigação, o que é respaldado por André (2000), ao afirmar que as categorias analíticas podem derivar diretamente da teoria que respalda a investigação ou surgir do próprio conteúdo dos dados.

### **Apresentação e Discussão**

Neste tópico são apresentadas as práticas que as empresas adotam para Formar Pessoas. Os resultados estão identificados com as empresas que associamos no quadro 1.

No Quadro 2, a seguir, verifica-se que a nível de práticas globais de Formar Pessoas, as dez maiores empresas localizadas em Portugal ainda se encontram um pouco aquém do desejado, visto que em nenhuma das subcategorias encontram-se todas as empresas. Na categoria Desenvolvimento de Competências, apenas E-2, E-4 e E-9 aparecem uma vez em seis subcategorias.

As grandes empresas localizadas em Portugal, como foi o analisado e como indicam os dados, promovem estágios (5/10), mobilidade interna (8/10), e tentam integrar os colaboradores na sua cultura interna e organizacional (6/10), o mesmo não se reflete nas formações de desempenho de funções específicas.

As empresas analisadas como se pode verificar, na maioria dos casos adotam por criar ‘escolas’ dentro das próprias, para a formação dos seus colaboradores. É importante aqui também referir o caso da EDP, que em Portugal, até a data final da pesquisa, não tem concorrência, o que a define como uma empresa

que obrigatoriamente terá que dar total formação a colaboradores de áreas mais específicas. As empresas investigadas estão a promover mobilidade interna (8/10), planos de formação adaptados às necessidades de cada função (5/10), transferência de conhecimentos e dos valores do grupo (6/10) e igualdade e inclusão (5/10). O método de avaliação de pessoas mais utilizado é a avaliação de desempenho anual, que de acordo a pesquisa é utilizado por 6 das 10 empresas. Pelo contrário o método de avaliação Sistema de Gestão por Objectivos / Avaliação 360°, só ainda é realizado por uma das empresas investigadas.

**Quadro 2:**

*Categorias e Subcategorias de práticas socialmente responsáveis no subsistema Formar Pessoas.*

<b>Categorias</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>	
Desenvolvimento de Competências	FP1	<i>Coaching/Assessment</i> para executivos.	E-1, E-5, E-9
		Escola de líderes (desde o nível operacional até o nível estratégico)	E-2, E-4, E-6, E-8, E-9
		<i>Management&amp;LeadershipAcademy</i>	E-2, E-3
		Programa <i>Tracking our Talent</i>	E-2
		<i>Sonae Management &amp; Leadership Academy</i>	E-2
		<i>Developing Leaders@Galp</i>	E-4
		<i>Maturing Leaders@Galp</i>	E-4
		Programa <i>Volkswagen Meister</i>	E-4
		Centros de Formação <i>Atec</i>	E-9
Desenvolvimento Profissional	FP2	Programas “Caça Talentos”	E-1 E-2, E-6, E-7
		Estágios	E-1, E-5, E-6, E-7, E-9
		Planos de formação adaptados às necessidades de cada função	E-1, E-5, E-7, E-9, E-10
		Mobilidade interna	E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-8, E-9
		Transferência de conhecimentos e dos valores do grupo	E-1, E-4, E-5, E-6, E-8, E-9
		Igualdade e Inclusão	E-3, E-4, E-6, E-8, E-10
		Processo anual de avaliação de desempenho	E-1, E-2, E-4, E-5, E-6, E-9
		Sistema de gestão por objectivos/ Avaliação 360°	E-4
		Cultura de autonomia	E-4, E-5
		Formação <i>e-learning</i>	E-2, E-5
		Escola de distribuição, Escola de Renováveis, Escola de Gás, Escola Comercial EDP Talks, Escola EDP	E-3
		EnglQ	E-4
		GeoERC	E-4
		CompeC	E-4
GROWING2GETHER	E-7		
<i>Evaluación de Desempeño en Convenio</i>	E-8		

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

**Legenda:** FP – Formar Pessoas.

No Quadro 3, a seguir, apresentamos que as grandes empresas localizadas em Portugal, em relação à prática de Reter Pessoas.

Ao nível de saúde do trabalhador, a maioria das empresas (6/10) fornece um seguro ou plano de saúde, sendo relativamente poucas as que oferecem assistência em áreas de saúde especializadas. Segundo mostra a pesquisa, também são poucas as empresas que optaram por dar prémios de produtividade aos colaboradores, ou até mesmo só o reconhecimento profissional. Verifica-se uma considerável preocupação por parte das empresas, segundo os resultados, na segurança do colaborador no local de trabalho, seis realizam esporadicamente actividades de consciencialização e quatro realizam, com frequência simulacros.

As empresas investigadas estimulam o convívio entre os colaboradores, o que irá resultar,

consequentemente num melhor ambiente de trabalho (5/10), organizam eventos culturais e encontros fora da área laboral. Relativamente à gestão participativa, as empresas estudadas se preocupam em integrar os colaboradores na estrutura e na cultura organizacional ao realizar reuniões periódicas (5/10) e pesquisa de clima organizacional (6/10). No que está ligado ao período da reforma, as empresas já começam a preocupar-se em criar um plano de reforma (5/10), mas ainda são poucas as que criam fundos para a reforma e contribuem de alguma forma (3/10).

**Quadro 3:**

*Categorias e Subcategorias de práticas socialmente responsáveis no subsistema Reter Pessoas.*

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Empresas</b>
<b>Saúde do Trabalhador</b>	Plano de Saúde/Assistência Médica/ Seguro Saúde	E-1, E-4, E-5, E-6, E-7, E-9
	Plano Odontológico/Assistência Odontológica	E-1, E-8
	Auxílio Farmácia/ Subsídio na compra de medicamentos	E-5
	Ginásio laboral	E-2, E-3, E-5, E-9
	Eventos e palestras para difundir conceitos de qualidade de vida, prevenção e promoção da saúde entre os funcionários	E-2, E-4, E-6, E-9
	Equipe multidisciplinar de saúde (com especialidades não obrigatórias)/ Centros de Saúde	E-2, E-6, E-9
	Campanhas de vacinação	E-1, E-2
	Ações de combate e prevenção de doenças graves (DST's, obesidade, dependência química, cardiovasculares)	E-5, E-8
	Acompanhamento psicológico	E-1, E-4
	Manter pessoas treinadas para prestar primeiros socorros	E-2
	Campanhas contra tabagismo, álcool e drogas	E-5, E-8
	Rastreamentos Visuais e auditivos	E-1
	Consultas de nutrição	E-4
<b>Complementação salarial</b>	14º Salário	E-2, E-3
	Prêmios de desempenho	E-4, E-5, E-9
<b>Assistência e Segurança social</b>	Auxílio jurídico	E-2, E-9
	Seguro de vida	E-5
	Seguro de acidente	E-1, E-2, E-5
<b>Transporte</b>	Transporte gratuito	E-5, E-9
	Auxílio no Combustível	E-9
	Carro para executivos	E-2
	Auxílio na compra de automóveis	E-9
<b>Alimentação</b>	Refeição no local	E-5, E-6
	Refeitório	E-2, E-9
	Vale ou Auxílio-Alimentação	E-7
	Licença paternidade de 15 dias	E-6
	Infantário	E-5, E-1
	Local apropriado (c/berçário, sala de amamentação ou cozinha dietética e uma instalação sanitária) onde seja permitido às colaboradoras guardar sob vigilância e assistência os seus filhos no período de amamentação/ Creche distrital/ Reembolso-creche	E-5
	Auxílio material escolar	E-1, E-6, E-7
	Assistência e proteção a infância	E-4
	Apoio ao nascimento e a adoção	E-3, E-5, E-7
	Bolsas de Estudo para colaboradores e filhos	E-1, E-4, E-6
	Campanha Regresso às aulas (oferta de kits escolares)	E-1, E-5, E-9
Campos de férias de verão	E-1, E-3, E-6, E-7	



<b>Segurança Ocupacional</b>	Grupos internos de segurança	E-2
	Diálogos Diários de Segurança	E-1
	Equipamentos de Proteção Individual ou Equipamentos de Proteção Coletiva	E-1, E-2
	Atividades de conscientização, educação e orientação dos trabalhadores para a prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais (campanhas ou programas de duração permanentes)	E-1, E-2, E-3, E-4, E-6, E-8
	Sistemas de gestão de segurança	E-3, E-6
	Simulacros	E-2, E-3, E-6, E-8
<b>Cultura e Lazer</b>	Eventos/Encontros/Passesios culturais	E-2, E-4, E-5, E-6, E-9
	Áreas internas de convivência, entretenimento e lazer	E-2, E-6, E-9
	Convênios/Parcerias com instituições de desporto, lazer e cultura (Ex: Sesc)/ Voluntariado	E-1, E-3, E-5, E-6
<b>Reconhecimento Pessoal</b>	Premiação por tempo de empresa	E-5
	Premiação por boas ideias e práticas	E-5, E-9
<b>Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho</b>	Horário Flexível / <i>Home Office</i>	E-3, E-5
<b>Gestão Participativa</b>	Reuniões periódicas entre gestores e funcionários para tratar de assuntos que contribuem para o bom andamento do trabalho/ Gestão participativa	E-2, E-3, E-4, E-8, E-9
	Pesquisa de clima organizacional	E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6
<b>Manutenção da Empregabilidade/ preparação para a Reforma</b>	Programa Planear a Reforma	E-3, E-4, E-5, E-6, E-9
	Fundos de pensões/solidários	E-4, E-5, E-9

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

**Legenda:** RP - Reter Pessoas

Os resultados da pesquisa mostram que as empresas investigadas adotam 13 categorias, sendo duas no subsistema Formar Pessoas e 11 no subsistema Reter Pessoas. No subsistema Formar Pessoas, foram identificadas as categorias Desenvolvimento de Competências e Desenvolvimento Profissional.

No Desenvolvimento de Competências, foram encontradas nove subcategorias, mas apenas as subcategorias escola de líderes (desde o nível operacional até o nível estratégico) e coaching/assessment para executivos são adotadas por cinco e por três empresas, respetivamente. A importância do trabalho mental é atualmente uma exigência para os gestores em qualquer área da empresa, como já havia sido apontado por Legge (2006) e por Drucker (1990), quando mostraram que a sociedade do futuro seria formada por trabalhadores do conhecimento.

A categoria Desenvolvimento Profissional apresentou 16 subcategorias, sendo as mais adotadas pelas empresas investigadas a mobilidade interna (oito empresas), transferência de conhecimentos e dos valores do grupo (seis empresas), processo anual de avaliação de desempenho (seis empresas) e igualdade e inclusão (cinco empresas). A mobilidade interna possibilita que o empregado desenvolva conhecimentos e habilidades em diferentes áreas, o que reduz o tédio e aumenta as qualificações (Maximiano, 2004; Monteiro, s.d.). Como o diferencial que mais agrega valor às empresas, os recursos humanos devem ter conhecimentos, habilidades e aptidões para enfrentarem o actual ambiente competitivo e impulsionar o crescimento organizacional (Bohlander, Snell & Sherman, 2005).

Dessler (2003) enfatiza que o subsistema Formar Pessoas está a receber atenção das empresas, principalmente em relação ao ensino de habilidades técnicas e desenvolvimento profissional.

A importância do desenvolvimento profissional está a ser apontada por autores como Milaré e Yoshida (2009), quando afirmam que a aprendizagem e o desenvolvimento profissional são determinantes para o alcance dos resultados organizacionais positivos.

Uma grande vantagem das ações de Formar Pessoas está no facto de que o empregado as considera como um investimento na sua carreira e incremento no seu currículo (França, 2008; Monteiro, s.d.).

O subsistema Reter Pessoas é responsável por manter um nível satisfatório de moral e produtividade (Chiavenato, 1998), o que está a ser percebido pelos empresários, tendo em vista que foram encontradas 11 categorias, subdivididas em 50 subcategorias. A categoria saúde do trabalhador apresentou 13 subcategorias, o que mostra que as empresas estão a preocupar-se com o bem-estar físico, mental e social dos funcionários (ISO 26000, 2010).

Na categoria saúde do trabalhador, as subcategorias mais adotadas são plano de saúde/assistência médica/seguro saúde (seis empresas), ginásio laboral (quatro empresas) e eventos e palestras para difundir conceitos de qualidade de vida, prevenção e promoção da saúde entre os funcionários (quatro empresas).

Na categoria segurança ocupacional, a subcategoria mais adotada foi atividades de conscientização, educação e orientação dos trabalhadores para a prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais (campanhas ou programas de duração permanentes), referida por seis empresas, seguida pela subcategoria simulacros, (quatro empresas). A segurança ocupacional está relacionada a actividades de preservação das condições físicas, mentais e de saúde dos seus empregados (Carvalho, 1999; Monteiro, s.d.).

A categoria cultura e lazer é considerada por Milkovich e Boudreau (2000) como benefício supletivo, que visa proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar a sua qualidade de vida. As subcategorias eventos/encontros/passeios culturais e convênios/parcerias com instituições de desporto, lazer e cultura (Ex: Sesc)/ Voluntariado, foram adotadas, respetivamente, por cinco e quatro empresas, o que pode demonstrar a preocupação dos empresários com a qualidade de vida dos funcionários, como ressalta Monteiro (s.d.).

Em relação à gestão participativa, as subcategorias pesquisa de clima organizacional e reuniões periódicas entre gestores e funcionários para tratar de assuntos que contribuem para o bom andamento do trabalho foram adotadas por, respetivamente, seis e cinco empresas.

A categoria manutenção da empregabilidade/preparação para a reforma, na atual situação económica portuguesa, é um benefício assistencial muito importante, tendo em vista o envelhecimento da população. Seis empresas já estão a adotar o programa planear a reforma e três a adotar fundos de pensões solidários. A importância desses benefícios é enfatizada por Monteiro (s.d.).

Uma observação a ser feita é que a maioria das empresas investigadas está a adotar mais práticas socialmente responsáveis de Gestão de Recursos Humanos relacionadas ao subsistema Reter Pessoas, a mostrar um maior investimento em ações voltadas a benefícios, saúde e segurança do trabalhador e qualidade de vida.

### **Considerações Finais**

Pode-se concluir que as dez maiores empresas localizada em Portugal estão a adotar, em relação aos subsistemas Formar Pessoas e Reter Pessoas, práticas socialmente responsáveis, que vão além da obrigatoriedade legal, como investir no desenvolvimento de competências e no desenvolvimento profissional, na saúde do trabalhador, na segurança ocupacional, cultura e lazer, gestão participativa e na manutenção da empregabilidade e preparação para a reforma.

Estes resultados mostram que as dez maiores empresas portuguesas já estão a ir além das obrigatoriedades na Gestão de Recursos Humanos, estão a adotar práticas de Responsabilidade Social Interna e estão a perceber que investir no cliente interno também agrega valor ao negócio.

Os resultados encontrados estão em consonância com o trabalho de Vicente, Rebelo e Agostinho (2011, p. 379) que “forneceram evidência empírica de que quanto mais fortes os níveis de RSI percebidos pelos colaboradores, maiores tenderão a ser os seus níveis de satisfação geral no trabalho e menores as suas intenções de saída”.

Como sugestão para futuros trabalhos, sugerimos investigar a dez melhores empresas portuguesas para se trabalhar, com base no relatório Great Place to Work.

## Referências

- André, M. E. D. A. (2000). A pesquisa no cotidiano escolar. In Fazenda, I. (Org.). Metodologia da pesquisa educacional. São Paulo: Cortez, p. 35-45.
- Araujo, L. C. (2006). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.
- Ashley, P. (2005). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (1988). Análise de Conteúdo. Lisboa: Setenta.
- Bateman, T. S.; Snell, S. A. (2009). Administração. McGraw-Hill Brasil, São Paulo.
- Batista, G.; Murback, F.G.R.& Sares, M.I.F. (2014). Estudo sobre a aplicação da Teoria Geral dos Sistemas nas Organizações Brasileiras. 10º Congresso Brasileiro de Sistemas, Ribeirão Preto, São Paulo.
- Bertalanffy, L. V. (1997). Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis, RJ,
- Benedicto, S. C. D.; Silva Filho, C. F. D.; Moreira, C. A. A. (2007). Responsabilidade Social Empresarial: Estratégias de sobrevivência e contribuições para a educação. In: SILVA Filho, C. F. D.; Benedicto, G. C. D.; Bertoncello, S. L. T. E.; Chang Junior, J. A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. Facom, n. 17, p.70-76,
- Bessa, F. L. B. N. (2016). Responsabilidade Social das Empresas – Práticas Sociais e Regulação Jurídica. Rio de Janeiro: Lumen Júris.
- Bilhim, J. (2007). Gestão estratégica e recursos humanos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior e Ciências Sociais e Políticas.
- Bohlander, G.; Snell, S.& Sherman, A. (2005). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bowen, H. R. (1957). Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- Calil, J. F. (2010). Ética, responsabilidade social e governança corporativa. Campinas: Alínea.
- Camara, P. B. D.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2010). Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Alfacide: D. Quixote.
- Carneiro, M. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos. Madri:ESIC Editorial.
- Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review.4(4): 497-505.
- Carvalho, A. V. (1999). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira,
- Cellard, A. A análise documental. In Poupart, J.; Deslauriers J-P.; Groulx, L-H.; Laperrière, A.; Mayer, R.

& Pires, A. P. (2008). *A Pesquisa Qualitativa – Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Cheibub, Z. B.; Locke, R. M. (2002). *Valores ou Interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas*. In: Kirschner, A. M. et al. *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: RelumeDumará: FAPERJ.

COM. (2011). *Livro verde dos desafios às oportunidades: para um quadro estratégico comum de financiamento da investigação e inovação da UE*. Comissão das Comunidades Europeias.

Corrêa, F. T.; B. S.; Medeiros, J. R. C. (2003). *Responsabilidade Social Corporativa para Quem? In Instituto Ethos. Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades*. 2.ed. São Paulo.

Daft, R. L. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Davis, K. (1967). *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?* *Business Horizons*, 10: 45-50.

Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. Prentice Hall, São Paulo.

Drucker, P. F. (2003). *Sociedade pós-capitalistas*. Lisboa: Actual Editora,

Dutra, J. S. (2009). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 7. ed. Atlas, São Paulo.

Erlanson, D.A. et al. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London: Sage.

França, A. C. L. (2008). *Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Freeman, R. E. (1984). *The politics of stakeholders theory: some future directions*. *Business Ethics Quarterly*, 4(4):409-422.

Friedman, M. (1988). *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Editora Nova Cultural.

Gaete Quezada, R. et al. (2009). *Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna*. *Doc. aportes adm. pública gest. estatal*, Santa Fe, n. 13.

Gil, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 9. ed. Atlas, São Paulo.

Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35 (2): 57-63.

Gómez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1998). *Managing human resources*. 2.ed. Prentice Hall, New Jersey,

Guerra, I. C. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.

ISO 26000:2010. *Diretrizes sobre responsabilidade social*. Rio de Janeiro, 2010.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre: Penso.
- Le Gall, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. Ática, São Paulo.
- Legge, K. Human Resource Management. In: Ackroyd, S. et al. (Eds.). (2006). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford University Press, Oxford, p. 220-241,
- Lewis, S.A.L.B. (2011). *A Responsabilidade Social da Empresa como Atitude Positiva Orientada pela Lei*. 2011. Disponível em: <[http://www.lewis.adv.br/download/artigo\\_a\\_responsabilidade\\_social\\_da\\_empresa\\_como\\_atitude\\_p..pdf](http://www.lewis.adv.br/download/artigo_a_responsabilidade_social_da_empresa_como_atitude_p..pdf)>. Acessado em: 3 jun. 2016.
- Lima, C. H. P. (2011). *Trabalho e subjetividade: Prazer e sofrimento no trabalho*. In: Mendes, A. M (Org.). *Trabalho & Saúde – O sujeito entre emancipação e servidão*. Juruá, Curitiba.
- Lucena, M. D. S. (2007). *Planejamento de Recursos Humanos*. Atlas, São Paulo,
- Maximiano, A.C.A. (2004). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Melo Neto, F. P. & Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Milaré, S. A. E Yoshida, E. M. P. (2009). *Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos*. *Psicologia em Estudo*, v. 14, n. 4, p. 717-727,
- Milkovich, G. T. E Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas,.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec,
- Monteiro, M. A. (s.d.) *Responsabilidade Social das Empresas (RSE)*. *Cadernos da CMVM*. Disponível em: <<http://www.cmvm.pt/publicacoes/cadernos/caderno21.asp>>
- Moraes, M. C. P. et al. (2010). *Evolução Histórica dos Estudos sobre a Ética*. In: Silva Filho, C. F.; Benedicto, G. C.; Calil, J. F. (2010). *Ética, responsabilidade social e governança corporativa*. Campinas: Alínea.
- Morrós, J.; Vidal, I. (2005). *Responsabilidade Social Corporativa*. Madri: FC Editorial.
- Olabuenaga, J. I. R.; Ispizua, M.A. (1998). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto, 1998.
- Oliveira, J. A. (1984). *Responsabilidade social em pequenas e médias empresas*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 203-210.
- Organização Internacional do Trabalho. (2009). *Relatório global no seguimento da Declaração da OIT sobre os direitos e princípios fundamentais do trabalho*. Conferência Internacional do Trabalho 98ª Sessão 2009. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/info/downloadfile.php?fileId=356>>. Acesso em: 10ago. 2016.
- Prado Filho, H. R. (2007). *A valorização do capital humano no ambiente empresarial*. *Banas da Qualidade*,

São Paulo, ano XVII, n. 185, out., p.32-34.

Rego, A. et al. (2006). Gestão ética e socialmente responsável -teoria e prática. Lisboa: Editora RH Lda.

Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Santos, G. G. (2001). Desenvolvimento de carreira, uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família. Braga: Editora RH.

Schermerhorn Júnior, J. R. (2007). Administração. 8. ed. Editora LTC, Rio de Janeiro.

Schroeder, J. T. & Schroeder, I. (2004). Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, art. 1, jan./jun.

Tanure, B., Evans, P. & Pucik, V. (2007). A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais. Elsevier, Rio de Janeiro,

Tonelli, M. J. (2000). Os sentidos das máquinas: novas tecnologias e a aceleração do cotidiano do trabalho. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Ulrich, D. (2000). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. Futura, São Paulo.

Valles, M. S. (2009). Técnicas cualitativas de investigación social – Reflexión metodológicas y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Vassalo, C. (1999). Agenda para o futuro. Revista Exame. Ano 32, nº1, p. 64-79.

Vergara, S. C. & Branco, P. D. (2001). Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun.

Vicente, A. L. F. M. S., Rebelo, T. M. M. S. D. & Agostinho, C. F. (2001). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. Psychologica, v.5, p. 369-384.

Viscaino, C. C. L. & Estork, L. A (2007). Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VII, n. 13, dez.

Zarpelon, M. I. (2006). Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001/SA 8.000: implantação e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark,