

## PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS? ANÁLISE DO SUBSISTEMA HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO DA GESTÃO COM PESSOAS

### SUSTAINABLE PRACTICES IN BANKING INSTITUTIONS? ANALYSIS OF THE OCCUPATIONAL HYGIENE AND SAFETY AT WORK MANAGEMENT WITH PEOPLE

D'Amorim, Amanda Raquel de França Filgueiras  
Instituto Federal da Paraíba- IFPB; amandamorimjp@hotmail.com

#### Resumo

O objetivo do presente estudo foi analisar as ações de Higiene e Segurança do Trabalho, sendo o mesmo desenvolvido por instituições financeiras na Paraíba, à luz das ações de RH (Recursos Humanos) sustentável. O estudo descreve como são desenvolvidas as ações de Higiene e Segurança do Trabalho em instituições financeiras da Paraíba na ótica de seu gestor local, e sua compatibilidade com as ações de RH sustentável. A estratégia metodológica escolhida foi a de pesquisa descritiva, utilizando-se o estudo de caso múltiplo com abordagem qualitativa. Como resultados com relação à identificação da compatibilidade das 5 ações de Higiene e Segurança do trabalho, desenvolvidas pelas instituições bancárias, consideradas indicadores a serem analisados, são de fato, 3 ações totalmente sustentáveis. Considera-se que as outras 2 ações são parcialmente sustentáveis. O ambiente interno das instituições é tão importante quanto o externo. Sugere-se às instituições financeiras a implementação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, evidenciando a importância deste programa, com ações sistematizadas, proporcionando um bem-estar efetivo que fortalece as ações de RH sustentável, compatível com o discurso das organizações

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade. Instituições Financeiras. Gestão com Pessoas.

#### Abstract

The objective of the present study was to analyze the Hygiene and Occupational Safety actions developed by financial institutions in Paraíba, in the light of sustainable HR (Human Resources) actions. It aims to describe how the Hygiene and Work Safety actions in Paraíba financial institutions are developed from the perspective of its local manager, and its compatibility with sustainable HR actions. The methodological strategy chosen was the descriptive research, with a multiple case study with qualitative approach. As a result of the identification of the compatibility of the 5 Occupational Hygiene and Safety actions developed by the banking institutions, considered the indicators to be analyzed, are in fact, 3 totally sustainable HR actions. It is considered that the other 2 actions are partially sustainable. The internal environment of institutions is as important as the external environment. It is suggested that financial institutions implement a Quality of Life Program at Work, highlighting the importance of this program, with systematized actions, providing an effective well-being, strengthening the actions of sustainable HR, compatible with the discourse of organizations.

**Keywords:** Sustainability. Financial Institution. Management with People.

## 1 Introdução

O século XXI é permeado pelos avanços tecnológicos cada vez mais eficientes e com maior precisão (BORGES 2006). Paralelamente, verifica-se um crescimento da população e do consumo, demandando das empresas exploração dos recursos naturais, processos e equipamentos cada vez mais efetivos em busca da competitividade (WWF – BRASIL, 2010). Esses avanços influem positivamente, sem sombra de dúvida, na qualidade de vida da modernidade.

No entanto, é importante atentar para a cautela com que deve ser visto este contínuo desenvolvimento e consumo, e não se neguem os reflexos negativos que também podem produzir, como os impactos socioeconômicos e ambientais, causando profundos danos devido à ação descomprometida que o homem exerce sobre o meio onde vive, demonstrando descontrole e causando deterioração da vida e do meio ambiente (D'AMORIM, 2009).

Frente a essa situação, a temática do desenvolvimento sustentável é apresentada pela capacidade de atender as necessidades da nossa geração, permitindo que também haja capacidade de suprimento das necessidades das gerações futuras. Hust (2016) resume desenvolvimento sustentável como a busca simultânea da eficiência econômica, da justiça social e da harmonia ambiental. Nesse contexto, a sustentabilidade procura ainda diminuir os resultados paradoxais causados pela procura do lucro e do progresso a todo custo e minimizar as distorções e discrepâncias socioeconômicas e ambientais que comprometem o planeta e as futuras gerações (D'AMORIM, 2009).

Estudos que abordam o problema da sustentabilidade têm apontado fragilidades em vários aspectos nas organizações e sistemas (D'AMORIM, 2009), tornando seu enfrentamento desafiador frente a necessidade de desenvolvimento da sociedade, da ciência e do poder que, segundo Vergara; Branco (2001) as empresas detêm, para eliminação das externalidades resultantes de suas atividades.

Diversas organizações já assumem um discurso sustentável, assumindo compromissos com a redução de impactos ambientais, com apoio à grupos socialmente excluídos e marginalizados, minimização ou erradicação das múltiplas causas de pobreza, doenças e carência ou completa ausência de educação (VERGARA; BRANCO, 2001).

Pasa (2004) destaca que as organizações são corresponsáveis tanto pelos problemas gerados quanto pelas tendências à concentração de riqueza na sociedade (o que contribui para a desigualdade social) e a degradação ambiental, estando diretamente relacionadas com as consequências das atividades empresariais; por outro lado, essas organizações atendem às exigências da sociedade, representada pelas pressões da mídia, governo, dos próprios consumidores, ambientalistas, agências reguladoras e concorrentes. Assim, forma-se uma complexa rede de fatores e necessidades que exigem a corresponsabilidade dos atores e sujeitos envolvidos nesse cenário.

Portanto, as organizações tendem nos dias hodiernos - até para a sua própria sobrevivência, a se adaptarem e a buscarem adotar os princípios da sustentabilidade, com comportamentos mais transparentes e responsáveis com o meio ambiente, estando nele inseridas as relações produzidas pelo processo de trabalho e dinâmica social. Para isso, se faz necessário o uso de ferramentas de gestão de recursos humanos (GRH), ou gestão de pessoas, no intuito de abordar os diversos tipos de necessidades demandadas pelos funcionários, denominados no estudo como colaboradores da empresa, concordando-se com a assertiva de Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2009, p.12) “As pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização”, elas atuam como colaboradores nos diferentes níveis de seus processos decisórios. Eis a importância da utilização de ferramentas específicas que auxiliam a gestão de recursos humanos (GRH), possam gerir as pessoas no processo de trabalho produzido nas organizações.

Não se desconsidera tais processos nem a existência de outros elementos que se inter-relacionam e determinam as condições de gestão e processo de trabalho como os aspectos subjetivos, governabilidade individual frente às suas ações e a lógica do processo de trabalho das organizações, capacidade gerencial, contexto micro e macro político. No entanto, este estudo não teve como propósito investigar profundamente todos estes elementos e processos, mas conhecer como são desenvolvidas as ações gerenciais na questão da Higiene e Segurança no Trabalho que, acredita-se, precisam de um olhar diferenciado na lógica da sustentabilidade, no que se refere às organizações que adotam um discurso da sustentabilidade, até mesmo como um atrativo na conquista de espaço no mercado.

González Benito e González Benito (2006) apresentam ainda um esquema de fatores determinantes na gestão ambiental, segurança no trabalho e RH (Recursos Humanos), destacando a proatividade ambiental como sendo dividida nas áreas de operações, planejamento e organização e comunicação, o que corrobora com as palavras de Tachizawa (2011), quando afirma que isso se constitui um fator fundamental para a organização viabilizar a adoção da configuração organizacional por processos conjugada à estrutura vertical estrutura funcional ou tradicional.

Entretanto, D'Amorim (2009) sinaliza a fragilidade de indicadores e ações propostos pela literatura supracitada quando nos referimos aos processos ou subsistemas de RH. D'Amorim (2009) procurou desenvolver conceitualmente contribuições para o avanço teórico sobre ações de RH sustentável e analisar os processos ou subsistemas de GRH à luz dessas ações. A referida autora, em seu estudo sobre RH sustentáveis em nossa realidade local, recomenda analisar ações de RH sustentável nos diversos subsistemas, inclusive no processo de Higiene e Segurança do Trabalho, destacando sua importância na lógica e do ideal do processo da Sustentabilidade. O'Connor e Spangenberg (2008) afirmam que tais indicadores devem ser fáceis de serem aplicados e de compreensão simplificada.

Reforça esse pensamento alegando que faz parte do compromisso contínuo de uma organização que se propõe em desenvolver a lógica da sustentabilidade (que se promove para o meio externo da organização) tenha um olhar diferenciado para as suas relações de trabalho voltando-se para uma Gestão Sustentável ao mesmo tempo em que promovam seu desenvolvimento econômico e que mantêm um comportamento ético e sustentável diante de seus próprios recursos humanos (vislumbrando-se aí a questão do ambiente interno).

Concorda-se com Amaral (2003 *apud* Quelhas; Aride 2006) no que se refere que este processo está intimamente ligado com a qualidade de vida e bem-estar da força de trabalho de uma organização assim como de suas famílias. No entanto apesar da importância desse assunto, os referidos estudiosos da temática, referem que as análises das duas questões, higiene e segurança do trabalho e sustentabilidade, de maneira inter-relacionada ainda são incipientes, pois em sua maioria relacionam apenas aspectos normativos, enquanto cresce o número de trabalhos sobre sustentabilidade que remetem os corporativos projetos verdes. Assim, acentua-se a lacuna quanto aos processos de aprimoramento de pessoas no âmbito

de sua integração na estratégia organizacional da sustentabilidade (GRIFFITHS; PETRICK, 2001 *apud* QUELHAS; ARIDE, 2006).

Diante dessa problemática, este estudo teve como questão norteadora: **Como o processo de Higiene e Segurança do Trabalho é desenvolvido por instituições financeiras no Estado da Paraíba, à luz das ações de RH sustentável?** Assim, o objetivo do presente estudo foi analisar as ações de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvido por instituições financeiras na Paraíba, à luz das ações de RH sustentável. Para tal, a pesquisa descreve como são desenvolvidas as ações de Higiene e segurança do trabalho em instituições financeiras da Paraíba na ótica de seu gestor local e sua compatibilidade com as ações de RH sustentável.

Dada a escolha da temática, justifica-se por se acreditar que instituições financeiras (bancos), como quaisquer outras empresas que utilizam o discurso de “empresa sustentável”, podem estar se descuidando das ações por elas produzidas, no meio ambiente externo, comprometendo a sustentabilidade do meio ambiente e a vida das futuras gerações, assim como se descuidando do ambiente interno, podendo estar na contramão de uma gestão de Recursos Humanos destituída de humanização no trabalho, falta de diálogos e autoritarismo presente, bem como alienação do trabalhador que permeiam as organizações contemporâneas (D'AMORIM, 2009; GOLDTHORPE; LOCKWOOD; BECHHOFFER, 1968).

Uma outra questão é que as instituições financeiras, segundo Grisci (2000) tem passado por mudanças significativas, oriundas de uma lógica de instabilidades e imprevisibilidades das reestruturações do trabalho, e das novas tecnologias, tornando o trabalho, antes considerado estável, de caráter de instabilidade; isso pode gerar sobressaltos e comprometimento na qualidade do processo de trabalho.

De acordo com Sana (2006), sabe-se que, por um lado, não é possível atribuir apenas as instituições financeiras e a seus profissionais a responsabilidade pela transformação do ser humano com ações sustentáveis e, por outro, se acredita em sua contribuição para a conclusão desse objetivo. O ideal é que as instituições financeiras sejam capazes de formar uma nova geração de líderes que estejam preparados para enfrentar os desafios complexos que o século XXI tem exigido das empresas e da sociedade (ROEDEL, 2012).

Considera-se que as instituições financeiras exercem um importante papel na economia brasileira, têm participado ativamente de projetos socioambientais, a

divulgação dos resultados desses projetos é ampla, com adesão de várias instituições (CALIXTO, 2007).

De acordo com Stray; Ballantine (2000), as instituições financeiras tradicionalmente não se envolvem com a questão ambiental, por provocarem pouco impacto direto sobre o meio ambiente e conseqüentemente, esse setor não é muito destacado na literatura sobre o desenvolvimento sustentável. Entretanto Andrade; Tachizawa; Carvalho (2002) enfatizaram que todas as empresas podem implementar estratégias ambientais que favoreçam o desempenho sustentável em suas atividades, incluindo o setor de serviços financeiros, que pode reduzir ou eliminar os riscos ambientais internos de suas instalações, garantindo assim a segurança e conseqüente redução de despesas operacionais com essas iniciativas.

Além do exposto, justifica-se ainda o estudo pelas contribuições que para o ensino, pesquisa, extensão universitária, serviço e comunidade. A justificativa das contribuições para o serviço e comunidade parte do pressuposto da responsabilidade acadêmica e social que os cursos de graduação e pós-graduação têm com o desenvolvimento da comunidade, e conseqüentemente, no caso, das organizações, no que diz respeito à disseminação das práticas de gestão de pessoas em “empresas sustentáveis”, provocando, no mínimo, reflexões que vão além sua situação econômica, e se deparem com a necessidade do desenvolvimento do meio ambiente e de políticas de RH sustentável voltadas para seus trabalhadores. Para o serviço, representado no estudo pelas as instituições bancárias estudadas, a pesquisa poderá contribuir com a oportunidade de testar suas práticas de gestão, mais especificamente sobre o processo utilizado para a garantia da higiene e da segurança de seus colaboradores em seu ambiente de trabalho, identificando o alinhamento entre o seu discurso e a prática.

Sobretudo, destaca-se a relevância do estudo pela necessidade de compreensão de contextos específicos de trabalho e de gestão de RH, fornecendo-se subsídios para o aperfeiçoamento contínuo do serviço, devido à extensão territorial e a diversidade regional do país, os diferentes contextos de micro gestão (compreendida no estudo como a gestão local) das organizações, possibilitando estudos comparativos futuros.

Este trabalho contribui com avanços para a literatura da área, que apresenta uma lacuna, indicada por Jabbour e Santos (2008) e D’Amorim (2009) quando destacam a ausência de estudos que contemplem as áreas de recursos humanos e a

área de sustentabilidade, simultaneamente. Este trabalho também atende às sugestões de Jackson et al. (2011), principalmente ao propor um estudo exploratório que auxilie a organização a buscar aprofundamento no gerenciamento ambiental de higiene e segurança no trabalho ligado a recursos humanos e às partes interessadas. Buscou-se ainda contribuir com os anseios de Jackson e Seo (2010), que chegam à conclusão de que a literatura acadêmica sobre gestão de recursos humanos estratégicos traz poucas lições para os profissionais enfrentarem o desafio de utilizar processos de avaliação, planejamento, implementação e revisão num sistema de gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, o presente trabalho apresenta como contribuição a sugestão de alguns indicadores que visam mensurar o nível de comprometimento do funcionário e da organização na promoção de projetos relacionados à gestão ambiental de higiene e segurança no trabalho. O objetivo da apresentação desses indicadores é o de, futuramente, propor uma escala que auxilie a compreensão da efetividade desses projetos gestão ambiental de recursos humanos e nível de envolvimento de colaboradores ambientais, de modo a envolver os colaboradores da organização desde o planejamento até a condução e os resultados.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Sustentabilidade**

O termo Sustentabilidade surgiu durante os anos 1980 devido a crescente conscientização por parte das nações que passaram a reconhecer a necessidade de desenvolverem formas de obter desenvolvimento econômico sem comprometer os recursos naturais e o bem-estar das futuras gerações. Este termo passou a fazer parte do mundo dos negócios e a atuarem amplamente nas questões sociais e ambientais denotando a idéia de que “empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações” (SAVITZ; WEBER, 2007, p.02).

Considerado um dos mais importantes movimentos sociais deste início de século e milênio, o desenvolvimento sustentável vem mobilizando empresas dos mais diversos setores através: de iniciativas voluntárias, da criação de cartas de princípios e diretrizes de ação como o Pacto Global, a Carta de Rotterdam e as Metas do Milênio,

como também com a abertura de organizações no intuito de contribuir e demonstrarem seu comprometimento com esse movimento (BARBIERI *et al*, 2010).

Diferentemente do que ocorreu no movimento pela qualidade, que levou certo tempo para ser lançado e aderido pelas empresas, o desenvolvimento sustentável foi aceito de maneira rápida por amplos setores do empresariado no intuito, no primeiro momento, de se defenderem das críticas lançadas pelas organizações, entidades e a própria sociedade que responsabilizavam as empresas pela degradação ambiental e social crescente. No segundo momento, mais recentemente, as empresas viram na adesão desse movimento uma fonte de qualificação para continuar no mercado, garantir competitividade e diferenciação (BARBIERI *et al*, 2010).

Atividades sustentáveis devem unir os interesses econômicos, sociais e ambientais, devem respeitar a interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente. Além disso, “Sustentabilidade significa operar a empresa, sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, mas, ao contrário, restaurando-o e enriquecendo-o” (SAVITZ; WEBER, 2007, p.03).

O conceito de Sustentabilidade, utilizado neste estudo é proposto por John Elkington sugere que as empresas analisem seu sucesso, considerando além de seu desempenho financeiro os impactos sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente onde atuam.

Ao exercer suas atividades, as empresas consomem não apenas recursos financeiros (como caixa gerado pelas operações ou capital de terceiros), mas também recursos ambientais (como água, energia e matérias primas) e recursos sociais (como tempo e talento de pessoas da comunidade e infraestrutura fornecida por órgãos públicos) (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 04).

Essas três dimensões da Sustentabilidade compõem o conceito de Tríplex Resultado (TR), desenvolvido por Elkington no intuito de medir o impacto dos processos desenvolvidos pela empresa em nível mundial, captando dessa forma a essência da Sustentabilidade, refletindo, quando positivo, “aumento no valor da empresa em termos tanto de lucratividade e de contribuição para a riqueza dos acionistas, quanto sob o aspecto de seu capital social, humano e ambiental” (SAVITZ; WEBER, 2007, p.05).

Os investidores consumidores e trabalhadores estão começando a avaliar as empresas de acordo com os critérios do TR. As empresas ingressaram nas últimas décadas na Era da Responsabilidade socioambiental; as empresas vêm deixando de ser responsáveis, somente por suas próprias atividades, e vêm passando a se



responsabilizarem, também, pelas atividades dos fornecedores, da comunidade em que atuam e pelas pessoas que usam seus produtos. As empresas já não prestam contas somente à acionistas e credores, agora prestam contas também a políticos, à mídia, aos empregados, a ambientalistas, a defensores de direitos humanos, a organizações de saúde pública a aos clientes (SAVITZ; WEBER, 2007).

Por esse motivo, as empresas veem-se obrigadas a reagir a mudanças sociais econômicas e ambientais ao seu redor, os desafios existem para todas as empresas sejam as mais bem gerenciadas, grandes ou pequenas, todas estão sendo obrigadas a reagir a essas mudanças. Quando é bem compreendida e aplicada na prática, a sustentabilidade “envolve estratégia, gestão e lucro; porém, no mundo interconectado de hoje, pensar em lucro, como se nada tivesse a ver com impactos econômicos e sociais, é atitude míope e contraproducente” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 08). Os temas econômicos e ambientais geram riscos e oportunidades que estão mudando profundamente o campo de jogo para cada empresa, para os diversos setores de atividades e para os negócios em geral. As organizações que são mais bem gerenciadas em nível de pessoas estão atentas para essa realidade e utilizando essas tendências como fontes de vantagem competitiva.

## **2.2 Gestão com Pessoas**

A gestão com pessoas ou gestão de recursos humanos já passou por profundas mudanças ao longo do tempo. No passado o trabalhador era visto como extensão da máquina, mais à frente, passou a ser bastante cobrado “com o advento do *just-in-time*, da qualidade total, das tecnologias da informação, da produção enxuta, da engenharia simultânea e da automação”. Hoje em dia, no tempo em que vivemos na era da “economia digital e do comércio eletrônico”, o relacionamento entre empresas, clientes, “o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão por competências e a gestão do conhecimento (...) vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009, p. 21).

O ambiente global vive uma era de extrema competição e quebra de barreiras, contando não somente com concorrentes conhecidos em mercados convencionais, mas também a partir do acesso a mercados que antes eram isolados ou protegidos. Frente a esses avanços observam-se significativas mudanças de paradigma na

gestão de pessoas. Em um contexto futuro vê-se a necessidade de realizar um processo de gestão descentralizada onde cada gestor é responsável por seu setor juntamente com suas atividades-fim e suas atividades-meio. Esses novos tempos exigem novos modelos de gestão e novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Atualmente, as pessoas desempenham um papel central para a garantia da vantagem competitiva de uma empresa. As competências pessoais são extremamente importantes nas diversas áreas da organização, sobretudo nas ligadas à informação e conhecimento, onde se fazem necessárias qualificações, habilidades e conhecimentos pessoais. Diversos especialistas dizem que a chave para “o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes” e uma vez percebida a importância dessas competências, alcançadas a partir das capacidades pessoais do funcionário, esses recursos passam a ser considerados os mais distintivos e renováveis, tornando o gerenciamento estratégico desses recursos importante como nunca (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 02).

A tendência atual dos mercados de trabalho induz a flexibilização do emprego, dessa forma a organização passa a contar com funcionários contratados por tempo determinado, temporários, subcontratados e estagiários, diminuindo ainda mais a segurança do emprego (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Diante de tantas mudanças e de tantas variáveis a serem controladas, faz-se necessário um planejamento da gestão de pessoas por parte da empresa, decidindo de maneira antecipada qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para o desenvolvimento dos processos da empresa. O planejamento de pessoas deve ressaltar a importância dada às pessoas que colaboram e que se responsabilizam pelos resultados a serem obtidos. Também deve refletir os objetivos globais e o plano estratégico da organização, deve ainda conter mecanismos que permitam a criação, manutenção e desenvolvimento de pessoas que possuam capacidade e motivação para realizar os objetivos da organização; o oferecimento de condições organizacionais propícias ao desenvolvimento e à plena satisfação dos recursos humanos e o alcance dos níveis de produtividade compatíveis com os das melhores organizações de seu setor econômico de atuação (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Para atingir os objetivos descritos no planejamento de pessoas, a área de RH utiliza-se de alguns processos, podendo ser de caráter operacional ou estratégico, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) são eles: Recrutamento, Seleção e Contratação de pessoal; Administração de cargos e salários; Planejamento de Carreira; Avaliação de desempenho; Treinamento e Desenvolvimento; Higiene e Segurança do Trabalho; Clima Organizacional e Motivação.

O processo de Recrutamento, Seleção e Contratação consiste no início da cadeia operacional da gestão de pessoas, é o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização. Variam de acordo com as políticas e diretrizes ditadas pela alta direção da organização, diretrizes essas que devem considerar o “mercado de trabalho, os cenários, a legislação em vigor e as alternativas mais adequadas para a procura de pessoas e os meios de viabilizar sua contratação”. Pode ser feito através de Recrutamento Interno, Recrutamento Externo ou Misto, e pode utilizar várias técnicas para a seleção do candidato como entrevistas, provas de conhecimentos gerais e específicos, dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos, etc. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009, p. 167).

A Administração de cargos e salários em conjunto com a sistemática de avaliação de desempenho e do planejamento de carreira forma o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais. Esse processo trata do conjunto de vantagens que o funcionário deve receber ao disponibilizar seu serviço, elas podem ser: o salário, os adicionais legais, as horas extras e os benefícios. O nível salarial do empregado é determinado pelo tipo de trabalho desenvolvido pelo mesmo assim como pelo nível hierárquico que ele ocupa e as características da empresa onde ele trabalha (porte, lucratividade, localização, natureza). Quanto à descrição dos cargos, deve-se deixar pré-determinado qual o conjunto de funções que deverão ser desenvolvidas por cada cargo, essas funções devem manter coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade de seu ocupante. Também deve ser desenvolvido um conjunto de cargos, dispostos de maneira crescente que venham a formar uma carreira, é importante lembrar que a medida que o empregado se qualifica para o cargo seguinte, aumentam os níveis de exigência para o seu desempenho.

Planejamento de carreira pode ser definido como um processo constante de interação entre o funcionário e a empresa no intuito de atender aos objetivos e interesses de ambas as partes. “A finalidade desse plano é promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio

humano” servindo de base para a tomada de decisão do responsável pela gestão de pessoas, para ações de desenvolvimento, motivação, recrutamento, seleção, avaliação e compensação.

A avaliação de desempenho serve para apreciar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, assim como para situá-lo na escala impessoal de salários criada pela Administração de cargos e salários. De forma geral, trata-se de um conjunto de técnicas que objetiva a obtenção e a análise de informações que tornem possível a estimativa da qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização, tais informações irão auxiliar na adequação do indivíduo ao cargo, na identificação das necessidades de treinamento, disponibilização de promoções e incentivos salariais ao bom desempenho, autoaperfeiçoamento do funcionário e melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados.

O treinamento e o desenvolvimento são considerados fatores decisivos para o futuro por diversas empresas. O treinamento visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais. Já o desenvolvimento tem o objetivo de explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações, visando a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes.

O Clima Organizacional trata-se da forma como é percebida ou experimentada a qualidade do ambiente organizacional e essa percepção influencia o comportamento das pessoas inseridas neste meio. Ele é influenciado pelas diferentes crenças e pelos diversos valores que dominam as relações interpessoais.

A motivação é um processo extremamente complexo e por isso bastante difícil de definir em uma só teoria. Em resumo pode-se afirmar que ela é diretamente influenciada pelo meio e pelo clima organizacional. Faz-se necessário que o líder de uma equipe seja capaz de motivá-la, incentivando sempre a criatividade e nunca permitir a acomodação, pelo contrário, buscando sempre a evolução.

### **2.3 Ações de RH sustentável**

Considera-se que a compreensão das ações de RH Sustentável não deve ser reduzida à simples conceituação. Pela complexidade da temática, preocupa-se com o

risco de interpretações reducionistas da terminologia, entretanto, o aspecto conceitual norteou a proposta tratada neste item. Para o propósito deste trabalho, é importante deixar claro para o leitor o que seja o conceito de ações de RH sustentável.

É válido, ainda, considerar uma mudança de paradigmas, pela qual poderão se formar não apenas profissionais multifuncionais, mas cidadãos responsáveis que, mediante experiência dentro de uma instituição financeira, replicarão esse aprendizado nas organizações e nos diversos setores de suas vidas (DEA JUNIOR, ROSA e SAMPAIO, 2010; BARBOSA, 2002).

Conceitua-se, portanto, ações de Recursos Humanos Sustentável, como ações humanas, eticamente responsáveis, que contemplam uma ou mais dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) no ambiente interno, numa perspectiva de fortalecimento das estratégias da organização. Estas ações promovem condições de atendimento às necessidades dos funcionários, enquanto atores sociais do processo de trabalho, investindo no capital humano, na otimização de seu desempenho e desenvolvimento, na sua participação coletiva, em prol do alcance de vantagens competitivas duradouras (D'AMORIM, 2009).

Diante desta conceituação, D'Amorim (2009) elaborou um conjunto de ações que estavam alinhados aos indicadores do GRI, aos subsistemas de GRH e aos aspectos da Administração Renovada demonstrados no Quadro 1 a seguir:

Tabela 1- Consonância dos indicadores de sustentabilidade com os subsistemas de GRH

<b>Subsistemas de GRH</b>	<b>Indicadores de Sustentabilidade</b>
1.Planejamento de pessoal	Não ouve consonância
2.Recrutamento e seleção de pessoal	EC7; HR4.
3.Administração de cargos e salários	EC1, EC3; LA14
4.Planejamento de Carreira e 5.Avaliação de Desempenho	LA12
6.Treinamento e desenvolvimento	EN2, EN6, EN10; LA11, HR3, HR8; SO4;
<b>7.Higiene e segurança no trabalho</b>	LA6,LA7, LA8, LA9
8.Clima organizacional e Motivação	PR5

Fonte: D'Amorim (2009, p.98)

Percebe-se que as ações de RH Sustentável são compreendidas como um processo dinâmico e sistemático em constante interação entre si e com o meio. Ou seja, uma ação interfere direta ou indiretamente em uma ou mais dimensões. A incorporação destas ações pelos subsistemas de GRH vem facilitar sua operacionalização à política da sustentabilidade na organização. Sendo assim, o subsistema de Higiene e Segurança no Trabalho tem as seguintes ações:

**Ação 1.** Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos) (DA)

**Ação 2.** Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização (DA)

**Ação 3.** Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde; (DA)

**Ação 4.** Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança (DA)

Após uma breve explanação nos vários processos que formam a gestão de pessoas, mais especificamente as Ações de RH Sustentável, a pesquisa seguirá do geral para o particular e aprofundará a sistemática de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho que vem a ser o foco deste estudo.

## **2.4 Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho**

As atividades do dia-a-dia no trabalho muitas vezes desencadeiam doenças profissionais e ocasionam acidentes no trabalho. Para garantir o bem-estar físico e emocional dos funcionários, existem leis que ditam regras e fiscalizam as empresas quanto à garantia das condições de trabalho. No entanto, diversas empresas oferecem condições saudáveis de trabalho por atentarem realmente às necessidades e direitos do trabalhador e não tanto por conta da fiscalização do governo. O cuidado com a saúde e a segurança do trabalhador impacta nos custos, na imagem institucional da empresa e até mesmo na moral dos funcionários e por isso os gestores das empresas devem desenvolver padrões de segurança e saúde em toda a organização, protegendo os colaboradores de situações de risco, danos físicos,

condições insalubres e atos inseguros de terceiros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

A Higiene no trabalho é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde do empregado, visando prevenir doenças ocupacionais. “Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Antes de tudo, a higiene do trabalho é uma obrigação moral e prevista em lei. Preservar a saúde dos funcionários é um requisito primordial na relação tecida entre o capital e o trabalho de acordo com a Consolidação das leis do Trabalho (CLT). Apesar de possuir itens desatualizados, continua em vigor, e traz como responsabilidade da empresa, entre outras coisas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009, p. 230):

(...) cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho; instruir os colaboradores, através de ordens de serviço, quanto às preocupações a tomar no sentido de evitar acidentes no trabalho ou doenças ocupacionais; adotar medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente e facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente.

Dentre os objetivos que uma boa política de higiene no trabalho deve ter, pode-se destacar a necessidade de se eliminar ou minimizar fatores que possam propiciar o aparecimento de doenças profissionais; de reduzir efeitos prejudiciais que são provocados pelo trabalho; prevenir o agravamento de doenças, lesões ou deficiências apresentadas pelos empregados e de favorecer a execução da produtividade.

Dentro da empresa, a higiene do trabalho atua em três diferentes áreas: Medicina preventiva, que visa prevenir e controlar as doenças que mais frequentemente ocorrem entre os empregados da empresa; Prevenção sanitária, que visa combater possíveis focos de contaminação, mantendo assim condições adequadas de higiene no ambiente de trabalho; Medicina ocupacional, que visa adaptar o empregado à sua função, colocando-o em um cargo que equivalha às suas aptidões fisiológicas procurando prevenir contra riscos resultantes da presença de agentes prejudiciais à saúde do colaborador (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Em uma empresa, existem vários fatores que acarretam riscos para a saúde dos empregados, esses riscos podem ser divididos em três categorias: os riscos químicos, os riscos físicos e os riscos biológicos.

Os químicos são aqueles relacionados à manipulação de materiais nocivos à saúde. Devem-se detectar quais substâncias estão presentes no ambiente de trabalho, procurando sempre eliminá-las ou quando isso não é possível, protegendo os trabalhadores com equipamentos de proteção individual (EPI).

Os físicos mais comuns são: os ruídos que possuem como características principais a frequência e a intensidade, e são controlados geralmente pelo uso de abafadores, protetores auriculares, substituição de máquinas barulhentas, isolamento do ambiente de trabalho e tratamento acústico das instalações; as temperaturas extremas que podem ser controladas com a utilização de ventiladores e condicionadores de ar, como também de agasalhos e aquecedores e a iluminação que deve ser constante e uniformemente distribuída para que não canse os olhos.

Os biológicos são aqueles relacionados à ação de agentes como bactérias, vírus e outros microrganismos. O controle desse tipo de risco pode ser feito através do permanente asseio nas instalações, da identificação de portadores de doenças infectocontagiosas e da vacinação preventiva.

Para garantir a integridade de seus funcionários, espera-se que as empresas desenvolvam programas de segurança, envolvendo o setor de Recursos Humanos (RH), gerentes e supervisores das áreas operacionais. O RH geralmente é o setor encarregado de desenvolver o programa, junto com seus treinamentos e também é responsável pela comunicação; os gerentes e principalmente os supervisores de área são incumbidos de cooperar e fiscalizar, na prática, o cumprimento do programa, garantido assim seu sucesso (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para os referidos autores, citados no parágrafo anterior, a motivação e a conscientização dos funcionários (chefes e subordinados) são aspectos extremamente relevantes na questão da segurança, assim como ter conhecimento dela e saber onde empregá-la para garanti-la. Para isso, treinamentos se fazem necessários para ajudarem na compreensão, por parte dos funcionários de todos os setores, da política de segurança da empresa e seus procedimentos, a fim de que possa obter responsabilidade por ela. Esses treinamentos se dão de várias formas: através de palestras sobre segurança, reprodução de filmes específicos, distribuição de folhetos e fixação de cartazes em locais estratégicos, entre outros.



Os treinamentos devem ser periódicos e constantes e também se deve dar uma atenção especial à capacitação dos novos funcionários. Eles devem estar cientes sobre os procedimentos de trabalho adequados, sobre riscos potenciais e sobre o uso de roupas e dispositivos de proteção. O entendimento por parte dos colaboradores deve ser monitorado, e os mesmos devem ser estimulados a preocuparem-se e a tomar iniciativas para a garantia e a manutenção da segurança. Uma vez sabido que os treinamentos não são cem por cento eficazes, os supervisores assumem um papel crucial, eles devem observar os funcionários em seu local de trabalho detectando atos e condições inseguras, tomando sempre medidas imediatas para encontrar e combater as causas, e estimular o espírito de segurança entre o grupo de trabalho a fim de consolidar práticas seguras de trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Como já foi dito, a motivação é um ponto importantíssimo para o alcance dos objetivos dos programas de segurança, por isso “deve ser dada especial atenção a incentivos que motivem o comportamento de segurança nos funcionários”. Sugere-se a realização de um levantamento entre os funcionários para identificar seus interesses e que tipos de recompensas eles preferem receber e dão mais valor, lembrando que as recompensas dos programas de segurança devem estar disponíveis a um grande número de funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p 345).

As penalidades pela violação das normas de segurança vêm descritas e especificadas nos manuais. Em um número elevado de empresas, a disciplina aplicada aos funcionários que violam uma das regras de segurança é similar às punições recorrentes à violação de outras regras, de acordo com Bohlander, Snell, Sherman (2005) a primeira infração é punida com uma advertência verbal ou escrita; é aplicada suspensão no funcionário que reincide no erro e por fim, como último recurso, é utilizada a demissão.

Por muito tempo associou-se os riscos à saúde principalmente às atividades industriais, porém, atualmente estão sendo identificados riscos extrafábrica, como em aeroportos, instalações de assistência médica e até mesmo em escritórios, surgindo a partir daí a necessidade da adoção de métodos preventivos. São algumas prevenções comuns: “a substituição de materiais, alterações de processos, o fechamento ou isolamento de um processo, a introdução de equipamentos de proteção ou o aprimoramento de sistemas de ventilação”. Além de controlar os métodos preventivos dentro da empresa, a organização também deve ter a

preocupação de monitorar as condições nos quais os funcionários se encontram fora do trabalho, como: “condições gerais de saúde em relação à higiene, aos cuidados de casa, à limpeza, ventilação, suprimento de água, controle de doenças contagiosas e manipulação de alimentos” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p 347).

Em busca de minimizar a ocorrência de acidentes, torna-se indispensável a adoção de algumas medidas preventivas: manter uma equipe treinada para prevenir acidentes; mobilizar todos os membros da organização em busca dessa prevenção; fixar cartazes de advertência; fornecer EPI e exigir sua correta utilização; manter um ambiente dentro da filosofia do 5s, procurando conservá-lo limpo, iluminado, com temperatura adequada e livre de ruídos intensos; verificar as condições de equipamentos e corrigir as eventuais deficiências; manter em local de fácil acesso equipamentos contra incêndio, manter corredores, portas e escadas desobstruídas e ter um *lay-out* adequado que evite aglomerações e permita a livre circulação de pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

## **2.5 Ações Sustentáveis de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho**

O estudo adota os conceitos desenvolvidos por D’Amorim (2009, p. 105), que caracteriza como sustentável uma organização que obedeça aos alguns critérios representados em três diferentes dimensões: a econômica, a social e a ambiental: “O objetivo da dimensão econômica (DE), das ações de RH sustentável é promover ações de investimento no capital humano, agregando valor econômico direto ao funcionário e à organização”. Já na dimensão social (DS), “os objetivos versam sobre adotar políticas de desenvolvimento humano para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, considerando sua subjetividade e sua articulação com o meio (ambiente de trabalho)”. E na dimensão ambiental (DA), tem-se como objetivo “propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de consciência ecológica”.

Para cada processo de RH foram desenvolvidas ações a serem incorporadas por cada subsistema de GRH, procurando facilitar sua operacionalização à política da sustentabilidade na organização. Para o subsistema adotado como tema desta pesquisa considerou-se as seguintes ações, apresentadas por D’Amorim (2009, p. 107): 1) Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e

doenças graves (QVT e treinamentos); 2). Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização; 3) Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde; 4) Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança

Segundo a referida autora, as ações de RH devem estar alinhadas com um Modelo de Gestão de pessoas. Concorde-se com a autora quando refere que a partir dos desafios que a sustentabilidade impõe, a proposição de ações de RH sustentável, ancora-se na coerência de se promover, as dimensões da sustentabilidade (ou indicadores de sustentabilidade), considerando os aspectos que sejam de responsabilidade da área de RH, aplicados aos colaboradores.

O ambiente interno é o cenário onde se desenvolvem as relações de trabalho e se operacionaliza a gestão de RH e interage com o meio externo e seus *stakeholders*, tendo esta sua relevância na organização e na gestão de RH, pois tanto uma como a outra são sistemas abertos, flexíveis e complexos que se complementam.

Para serem consideradas sustentáveis as ações de Higiene e Segurança do trabalho alguns aspectos precisam ser verificados como a existência de programas de educação, aconselhamento, prevenção, controle de riscos para dar assistência aos empregados e seus familiares com relação a doenças graves.

O controle com relação a lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho. Número de empregados representados, temas de saúde cobertos por sindicatos; preocupações com a estrutura (clima, ruídos, temperatura e iluminação). Percentual de empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.

Dentre as três dimensões citadas, a sistemática da Higiene, Saúde e Segurança do trabalho foi citada apenas na ambiental, que traz como objetivo “propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de ações de consciência ecológica” (D’AMORIM; 2009, p. 103).

Todas essas variáveis e fatores contribuirão para a análise dos dados desta pesquisa, pois após a coleta de dados serão comparadas as características da organização em estudo com as levantadas por D’Amorim em busca de verificar o alinhamento entre elas.

### **3 Metodologia/ Materiais e Métodos**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O tipo escolhido de pesquisa foi a descritiva, com estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva é aplicada a um estudo que tem como principal finalidade, observar, descrever, estabelecer ou utilizar técnicas padronizadas para coletar dados. Caracteriza-se como estudo de caso múltiplo, por ter um caráter de profundidade e detalhamento, de mais de um caso (GIL, 2002). Para Minayo (2004), a abordagem qualitativa responde questões muito particulares, se preocupando, nas ciências humanas e sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado.

Logo, buscou-se nesse estudo explorar as compreensões subjetivas dos gestores de instituições financeiras (bancos) a respeito de sua prática cotidiana na organização; estando relacionadas aos significados que eles atribuem às suas próprias experiências sociais, tentando interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que eles próprios lhes dão (POPE; MAYS, 2005).

Para tal, a realidade estudada se deu a partir da leitura e compreensão de relatos, que permitiram compreender, motivos, valores e atitudes frente às ações de GRH no subsistema de higiene e segurança no trabalho que se passam no ambiente interno das organizações, que propagam no seu discurso, a sustentabilidade; um fenômeno com sua carga histórica evidente na contemporaneidade (VERGARA, 2000).

#### **3.2 Cenário da Pesquisa, População e Amostra**

A seleção das organizações estudadas, obedeceram às seguintes etapas:

- 1) Identificação das organizações consideradas sustentáveis, na Paraíba, e emitem Relatório *Global Reporting Initiative* (GRI) (2016), a partir das informações disponibilizadas em *site* dessas instituições;
- 2) Quais organizações possuem agências localizadas no município de João Pessoa - PB, com gestores responsáveis na área de Recursos Humanos. Por meio deste levantamento identificou-se três instituições financeiras, e para surpresa, consideradas as mais rentáveis na América Latina (INVERTIA, 2016).

A população foi constituída por todos os três gestores administrativos dos bancos selecionados, responsáveis por operacionalizar e difundir as ações de Recursos Humanos nas agências do estudo, sendo um, especificamente de cada agência bancária. A amostra foi constituída por 02 gestores que atendeu aos seguintes critérios:

1) A agência a que está vinculado, estar em pleno funcionamento ao atendimento externo; 2) Concordar em participar da pesquisa assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### 3.3. Aspectos Éticos

A pesquisa obedeceu aos princípios éticos preconizados na Resolução 196/96, que trata da pesquisa envolvendo seres humanos. Respeitou-se o anonimato das organizações Banco “X” e Banco “Y”; foi atribuído aos gestores participantes o pseudônimo de gestor “x” e gestor “y” preservado, suas respectivas identidades. Foram resguardados os princípios da voluntariedade, do anonimato e da sua liberdade de desistir em qualquer momento do estudo, sem algum prejuízo social ou em suas relações do trabalho (BRASIL, 1996).

### 3.4 Instrumento Para Coleta de Dados

O instrumento foi um Roteiro de entrevista estruturado, baseado no instrumento desenvolvido em estudo anterior, por D’Amorim (2009); o estudo é voltado para a questão da sustentabilidade e GRH, contemplando a realidade de instituições bancárias no Brasil;

Constituiu-se de duas partes: **Parte I-** Perfil sociodemográfico e profissional do gestor, considerando as seguintes variáveis: sexo, idade, formação acadêmica, tempo de serviço na organização e cargo que ocupa; **Parte II-** Ações de Recursos Humanos, Sustentabilidade e Administração Renovada.

Da Parte II, utilizou-se 05 (cinco) questões que representam indicadores relacionados às ações de GRH sustentáveis no subsistema de higiene e segurança no trabalho.

- 1) O Sr(a) poderia me relatar quais estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos) vocês adotam na empresa?
- 2) Gostaria que me descrevesse se há ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização, pelos funcionários?
- 3) Poderia me relatar se há facilitação ou incentivo à participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde?
- 4) Saberá me informar se formalizam acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança? Pode me relatar como?

## 2.5 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados

Nesta etapa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por categorização apresentada por Bardin (1977). Obedeceu-se às seguintes etapas:

- 1) **Exploração do material**, pré-análise – em que os dados brutos são transformados de forma organizada e "agregadas em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo", segundo Holsti, apud Bardin (1979: 104).
- 2) **Codificação** compreende a escolha de unidades de registro, a seleção de regras de contagem (quantas vezes a expressão aparece nos relatos);
- 3) **Categorização**. - é a unidade de significação codificada. Recorta-se o texto em função da unidade de registro no estudo denominadas de categorias;

O autor complementa que a ideia principal de um relato de uma entrevista é suficiente para o objetivo desejado; o contexto serve para compreender a unidade de registro; a presença de elementos pode ser significativa, e a ausência pode significar bloqueios ou traduzir vontade escondida, como acontece, frequentemente, nos discursos dos políticos; compreende-se que a categorização representa a passagem dos dados brutos a dados organizados por meio da codificação.

### **3 Resultados e Discussão**

#### **3.1 Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Gestores de RH de Instituições Financeiras da Paraíba**

Os participantes eram do sexo masculino, com idade de 39 e 45 anos, ambos com nível superior, sendo um com 2 Pós-Graduações, respectivamente Comércio Exterior, Economia e Pós-Graduação em Finanças e Gestão de Pessoas.

Os participantes exerciam no período da coleta de dados, os respectivos cargos e tempo de serviço na instituição: Assessor Gerente Regional (6 anos) - responsável pela gestão de RH e difusão de suas ações nas agências de João Pessoa-PB; Gerente Agência Varejo (19 anos) - responsável pela gestão de RH e ações no limítrofe de sua respectiva agência.

Destaca-se a qualificação dos participantes, necessária ao mercado competitivo, mantendo sua empregabilidade. No entanto, acredita-se que a remuneração e as condições de trabalho, não esteja à contento, considerando o estado de mobilização e de greve há 15 dias na rede bancária, exceto nas duas instituições qual participaram do estudo.

#### **3.2 Ações de Higiene e Segurança do Trabalho em Instituições Financeiras da Paraíba na Ótica de seu gestor local e sua compatibilidade com as Ações de RH Sustentável**

Quando arguidos sobre Programas de qualidade de vida, os relatos dos gestores revelaram a seguinte categoria:

**Categoria 1- as ações para qualidade de vida são de livre escolha do funcionário e financiadas de acordo com as possibilidades financeiras do banco**

*“(...) temos uma verba nas agências para que cada funcionário possa desenvolver atividades de livre escolha (claro que dentro do orçamento financeiro...) para sua qualidade de vida no trabalho – QVT e a agência arca com as despesas, como massagens relaxantes (...) A ginástica laboral é de forma individual, não temos” (Gestor x) .*

*“como fazer mais atividades conjuntas, dentro do horário de trabalho?, (...) sobra pouco tempo. Temos colônia de férias que promovemos para os funcionários, e familiares e o banco financia...ele fica á vontade para escolher (Gestor Y).*

As atividades relatadas são importantes e necessárias para o bem-estar do funcionário, porém, uma vez desenvolvidas de forma isolada e fragmentada dissociadas de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, fragiliza a proposta de uma ação de RH Sustentável que evidencia a importância desse programa e de ações sistematizadas, proporcionando um bem-estar efetivo. Esses aspectos que subsidiam uma Administração Renovada, uma vez não contemplada torna a ação descrita de RH não sustentável.

Quanto as estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos), nas falas identificou-se duas categorias:

### **Categoria 1- Há prevenção de doenças e exames clínicos periódicos, e é extensivo aos familiares**

*“Existe um controle com relação a lesões, doenças ocupacionais, visando evitar o absenteísmo(...), o controle é preventivo, temos exames médicos e clínicos, (...) anualmente e se a família precisar pode utilizar(...)quando se tem campanha de vacinação todos os funcionários são vacinados(...).(Gestor x)*

O conceito de saúde reflete a conjuntura social, econômica, política e cultural. Ou seja: saúde não representa a mesma coisa para todas as pessoas. Dependerá da época, do lugar, da classe social. Dependerá de valores individuais, dependerá de concepções científicas, religiosas, filosóficas (SCLiar,2007).

Observa-se uma preocupação que direciona para uma lógica da organização, na GRH, voltada para saúde física, biologizada, desconsiderando a definição ampla de saúde preconizada pela Constituição Federal do Brasil 1988 artigo 196:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a promoção, proteção e recuperação”. Este é o princípio que norteia o SUS, Sistema Único de Saúde. E é o princípio que está colaborando para desenvolver a dignidade aos brasileiros, como cidadãos e como seres humanos

Compreende-se que os princípios e diretrizes do SUS exigem a promoção da saúde de maneira participativa com a comunidade, e espera-se que as instituições



financeiras, inseridas nas referidas comunidades, não se coloquem às margens da participação da qualidade de vida do cidadão na esfera de seu processo de trabalho.

Já na instituição “Y” o relato do gestor revela preocupação com a saúde mental, adaptação ao ambiente de trabalho e prevenção de acidentes, mas não utilizam treinamentos para este fim. Entretanto, configura-se como ação de RH sustentável. Apresenta-se a ação sugerida por D’ Amorim (2009) que contempla este subsistema de Higiene e Segurança no Trabalho **Ação 1**: Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos).

## **Categoria 2- Há prevenção e assistência à acidentes de trabalho e doenças ocupacionais**

*“Há orientações de prevenção de LER (...) e de saúde mental, que mede o nível de stress do funcionário daqui do Banco. Temos os exames de casos específicos quando se muda de função (...) temos também exame de Retorno ao Trabalho, o admissional e o demissional” (Gestor y)*

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto de ações da empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, bem como tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção do QVT tem suas raízes na concepção holística da organização e do indivíduo, considerando as necessidades biopsicossociais do mesmo. No contexto da organização, visa a eliminação ou controle dos riscos ocupacionais no ambiente físico; os desgastes físicos e mentais das atividades laborais; as relações de trabalho e seus significados em si com as políticas, ideologias e poder, além da satisfação do funcionário. Todos estes aspectos refletem o modo de vida dentro e fora da organização (LIMONGI-FRANÇA, 1997).

A Qualidade de Vida no Trabalho procura contemplar aspectos direcionados à satisfação de questões associadas às condições de trabalho, ao conteúdo e contexto da tarefa, ao inter-relacionamento entre as pessoas, à remuneração, ao ritmo de trabalho, à autonomia profissional, às novas práticas de gestão, dentre outros (MORAES, 2000; HONÓRIO, 1998; MARQUES et al., 2003; LIMONGI-FRANÇA, 2004; BASTOS et al., 2006).

Quanto à existência de ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização, pelos funcionários, as respostas relatadas mostram que há preocupação com essa questão demonstradas nas categorias:

### **Categoria 1- Há preocupação com a estrutura física, de materiais e equipamentos do banco para as atividades dos funcionários que não ofereçam riscos à segurança no trabalho**

*“Nos preocupamos com a questão da segurança, com as questões estruturais do banco, como mesas, cadeiras, o conforto, qualidade, limpeza, higiene(...)” (Gestor y)*

*(...) estamos reformando nossos móveis, para oferecer mais conforto e apoio às nossas atividades, já está em desenvolvimento a instalação destes móveis e iluminação(...) (Gestor x).*

Um espaço estrutural seguro é uma conceituação proposta por Aktouf (1996). Complementa esta compreensão ao considerar as políticas de segurança do ambiente de trabalho, desenvolvidas na dimensão ambiental como: condições físicas no ambiente (ruído, temperatura-clima), iluminação, ventilação, instalações elétricas, mesas, cadeiras (ZOCCHIO, 2002; SCOPINHO, 2003). Sendo assim, a ação contida nesta ideia central é considerada uma ação de RH sustentável, em consonância com ação que se propõe por D´ Amorim (2009) para esse subsistema **Ação 2:** Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização

Quanto a formalização de acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança, uma categoria temática foi revelada:

### **Categoria 1- As temáticas sobre saúde do trabalhador são discutidas coletivamente e fechado acordos formais entre as representações de classes**

*“(...)o Banco e o sindicato, entram em acordo. No caso do Plano de saúde, o banco paga uma parte e o funcionário outra” (Gestor y)*

*“ O. Plano de Saúde é oferecido; tem uma abrangência e suas especialidades(...)” (Gestor x)*

A presença de representação funcional, sindical ou de classe torna esta ação de RH uma ação de RH sustentável. Estes indicadores tratam de aspectos que, antes de serem acordos e comitês formais, são leis, a exemplo da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, regulamentada pela Lei nº 6.514 NR-5 do Ministério do Trabalho. A CIPA, comissão composta por representantes do empregador e dos empregados, tem como missão a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores e de todos aqueles que interagem com a empresa (CIPA, 2009).

Ao serem arguidos sobre a facilitação ou incentivo de funcionários à participação nos comitês formais de segurança e saúde, identificou-se uma categoria nas falas dos gestores:

**Categoria 1- O incentivo é pela participação na CIPA. A participação sindical é atitude de cada um**

*“Temos dois funcionários ou três por agência, na CIPA”(...).*

Além da CIPA, a organização deve estar aberta para acordos formais com os sindicatos, para manutenção da qualidade de vida e segurança no trabalho, como forma de legitimar a representação das categorias. Nesse reconhecimento, apresenta-se as ações 3 e 4 propostos por D´ Amorim (2009) para esse subsistema **Ação 3:** Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde; e **Ação 4:** Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança.

A participação dos funcionários nesta ação, como em qualquer outra, merece destaque enquanto componente de uma ação de RH sustentável. A participação pode ser induzida ou seletiva. Induzida, quando os funcionários não estão motivados para participar das atividades que não lhe trazem benefícios diretos ou exigem tempo e energias adicionais. Seletiva, quando a proposta participativa visa a participação voluntária, de encontrar ideias e maneiras de implementá-las no processo de trabalho (SOUTO-MAIOR, 2002).

#### **4. Considerações Finais e limitações do estudo**

A metodologia aplicada possibilitou o alcance dos objetivos propostos no estudo. O perfil sociodemográfico e profissional dos gestores de RH, das instituições financeiras da Paraíba, são qualificados na área de RH e em nível de pós-graduação, contudo não deixa claro se houve investimento das instituições estudadas e suas respectivas participações nessas qualificações.

Com relação à identificação da compatibilidade das 5 ações de Higiene e Segurança do trabalho, desenvolvidas pelas instituições bancárias, consideradas indicadores a serem analisados, são de fato 3 ações totalmente de RH sustentáveis:

Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização; Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança; e atendem ao objetivo da dimensão ambiental da GRH nas organizações sustentáveis que versa propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de ações de consciência ecológica.

Considera-se que as outras 2 ações são parcialmente sustentáveis: facilitar e incentivar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde (embora possuam representação funcional, espera-se o incentivo e facilitação da participação em associações de classe); desenvolver estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT) e treinamento. O programa de QVT é desenvolvido através do financiamento de alguma atividade de livre escolha do funcionário, não há treinamentos, incentivo ou alguma forma integrada de desenvolvimento, o que foge completamente da articulação das instituições de maneira integrada com os funcionários.

O ambiente interno das instituições é tão importante quanto o externo. Sugere-se para as instituições financeiras a implementação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, evidenciando a importância deste programa, com ações sistematizadas, proporcionando um bem-estar efetivo. E evidenciem campanhas de prevenção de acidentes, com treinamentos para este fim, fortalecendo as ações de RH sustentável, compatível com o discurso das organizações.

## Referências

AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organizações e Sociedade**, v.8, n.21 maio/ ago. 2001. p. 13-33.

BARBIERI, JOSÉ CARLOS. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.50, n. 2, p. 146-154, Abr. /Jun. 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70. (1977).

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARBOSA, A.M. (Org.). **Inquietações e mudanças no ensino da arte**. São Paulo: Cortez, 2002.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; COSTA, V. M. F. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador, BA. **Anais ...** Salvador: ENANPAD, 2006.

BOHLANDER, GEORGE; SNELL, SCOTT; SHERMAN, ARTHUR. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005

BORGES, JULIO DAIO. **Fator Humano**: A confusão das fronteiras. Digestivo Cultural, v.5, n. 4, p. 41-45, Set./Out. 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996. Pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília-DF, 1996.

CALIXTO, LAURA. Responsabilidade socioambiental das instituições financeiras. In **XIV Congresso Brasileiro de Custos** – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.

CIPA- BRASIL. Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à Segurança e Medicina do Trabalho. Brasília, DF, 22 de dezembro de 1977. In: **Segurança e Medicina do Trabalho**. 65 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Seção II. p. 2.

CIPA-BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria nº 3214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, do Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. In: **Segurança e Medicina do Trabalho**. 65 ed. São Paulo: Atlas, 2010. NR-1; NR-5; NR-6; NR-7; NR-9; NR-11; NR-23.

D'AMORIM, AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS. **Gestão de Recursos Humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do Global Reporting Initiative e da Administração Renovada**. 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

DEA JUNIOR, J. G.; ROSA, I. M.; SAMPAIO, C. P. Diretrizes Ambientais para um Campus sustentável Avaliadas pela ótica do Design. **Projetica**, Londrina, v. 1, n.1, p. 162-183, dez. 2010.

GONZÁLEZ-BENITO, J., & GONZÁLEZ-BENITO O. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the environment**. 2006.

JABBOUR, C. J. C., & SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**. 2008.

JACKSON, S., RENWICK, D., JABBOUR, C. J. C., & MULLER-CAMEN, M. State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. Zeitschrift für Personalforschung. **German Journal of Research in Human Resource Management**. 2011.

JACKSON, S., & SEO, J. The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**. 2010

GOLDTHORPE, J. H.; LOCKWOOD, D.; BECHHOFFER, J. F. **The affluent worker**: Political attitudes and behavior .Cambridge University Press, 1968.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRI. **Global Reporting Initiative**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/guidelines/reports/search.asp>>. Acesso em: 16 out. 2016.

GRISCI, C. L.I. **Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário**. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

HUST, D.K. **Crise e Renovação**: enfrentando o desafio da mudança organizacional. São Paulo: Futura, 2016

HONÓRIO, L. C. **Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1998.

INVERTIA. **Notícias e Indicadores de Economia e Finanças**. Disponível em : <[http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200905181853\\_EFE\\_7807914\\_1](http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200905181853_EFE_7807914_1)>. Acesso em: 02 mai 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista brasileira de medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./ maio/jun. 1997.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, A. L.; MORAES, L. F. R.; COSTA, R. P.; FERREIRA, J. R. Qualidade de vida e estresse no trabalho em uma grande corporação de polícia militar. **Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management**, São Paulo: Brasil, 2003. 1 CD-ROM.

MINAYO MCS. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4a ed. São Paulo (SP): HUCITEC; 1996.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: 2004.

MORAES, L. F. R. Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no Trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Relatório de Pesquisa CNPq**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2000.

PASA, C. R. **ECP-SOCIAL: um modelo de avaliação da performance empresarial**. 2004. 277 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

SANA, J. J. B. **Práticas e saberes de pedagogas e pedagogos**: a formação humana em questão. Vitória: Flor& Cultura, 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCLIAR M. História do Conceito de Saúde. *PHYSIS: Revista Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 17(1):29-41, 2007.

SCOPINHO, R. A. **Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo: Annablume/ FAPESP, 2003.

STRAY, S. BALLANTINE, J. A sectorial comparison of corporate environmental reporting and disclosure. *Eco-Management and Auditing*. N. 7, p. 164-177, 2000.

QUELHAS, OSVALDO LUIZ GONÇALVES; ARIDE, SIDNEY DA SILVA. *Gestão de pessoas: perspectiva da sustentabilidade humana*. In: **II WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCO E SUSTENTABILIDADE** – Centro Universitário Senac. São Paulo, 2006

O'CONNOR, M., & SPANGENBERG, J. H. A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. *Journal of Cleaner Production*. 2008.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa: na atenção à saúde**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

WWF-BRASIL. **Sustentabilidade: da teoria à prática**. Disponível em: <[http://www.wwf.org.br/empresas/meio\\_ambiente/porque\\_participar/sustentabilidade](http://www.wwf.org.br/empresas/meio_ambiente/porque_participar/sustentabilidade)>. Acesso em 03 out. 2010.

ROEDEL, D. A sustentabilidade como requisito para a gestão competitiva. *Revista Plurimus*, Rio de Janeiro, ano 1, jan/jun.2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A. A.M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas. 2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas. 2002.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. A empresa humanizada: a organização necessária e possível. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n.2, p.20-31, abr./ jun.2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. Sao Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOCCHIO, A. **Prática da prevenção de Acidentes: ABC da segurança do trabalho**. 7. ed. Atlas: São Paulo, 2002.

Recebido em abril de 2018.

Aprovado em maio de 2019.

Publicado em julho de 2019.