

1 INTRODUÇÃO

Há hoje, no Brasil, um movimento ascendente no sentido de valorização do tema: Responsabilidade Social Corporativa. O surgimento de entidades brasileiras representativas como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o Instituto de Cidadania Empresarial, o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), além da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE-Brasil) e da Fundação Institucional de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) indica a tendência no mundo empresarial.

A empresa para praticar responsabilidade social tem que ser, primeiramente, uma empresa ética. Além de cumprir com suas obrigações fiscais e trabalhistas, a empresa tem que ser coerente com o que ela declara, de acordo com seus valores e crenças.

A finalidade primordial das empresas é gerar valor. Nos últimos anos o mercado consumidor vem cobrando uma transformação no modo como as empresas fazem negócios. Nesse novo cenário, os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, governo, agências reguladoras, institutos, organizações não governamentais e meio ambiente. É para esse grupo, chamado *stakeholders*, que a empresa do futuro terá de gerar valor. Estamos diante de um novo modelo estratégico.

As empresas socialmente responsáveis geram valor para quem está próximo e conquistam resultados melhores para si próprias. Todos ganham: as empresas, os funcionários e a comunidade. Ao adotar uma gestão socialmente responsável, a empresa incorpora valores essenciais para se tornar admirada, oferece um novo sentido à vida dos seus dirigentes e colaboradores e se constitui em importante parceira no esforço de ajudar a construir uma sociedade economicamente próspera, sustentável, socialmente justa e solidária.

Uma das dimensões da responsabilidade social corporativa diz respeito ao público interno. Para a empresa, em alguns casos, é uma responsabilidade básica de gestão de Recursos Humanos, prevendo, geralmente, a adoção de padrões e acordos internacionais (SA8000, Global Compact) para servir de parâmetro para auditorias e certificações, participação nos lucros e códigos de conduta.

A agenda do chamado *Global Compact* foi proposta pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan à comunidade empresarial internacional no ano de 2000 como estratégia para o avanço da postura ética nos negócios. São três os eixos temáticos básicos eleitos pela agenda como prioritários: Direitos Humanos, Trabalho e Meio Ambiente.

Como suporte ao *Global Compact* atuam as agências do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Os eixos centrais de ação em torno da agenda de Responsabilidade Social Empresarial: Direitos Humanos, Trabalho e Meio Ambiente, se subdividem em nove princípios, dos quais seis estão relacionados ao seu público interno (aos seus trabalhadores), a saber:

- ✓ Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência;
- ✓ Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos;
- ✓ Apoiar a liberdade de associação e reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- ✓ Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório;
- ✓ Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil;
- ✓ Apoiar o fim da discriminação com respeito a emprego e cargo.

Cabe destacar que as peculiaridades que o programa assume em diferentes países e culturas não estão claras, tanto pelo caráter recente da proposta por parte da ONU, quanto pela reduzida quantidade de estudos acerca dessa temática. Sendo assim, assume caráter fundamental estudar os impactos dessa agenda no cenário brasileiro.

O objetivo geral desta dissertação foi analisar as práticas gerenciais, no que diz respeito às relações de trabalho com os funcionários, desenvolvidas por duas empresas privadas, filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social, sendo que uma delas também é signatária do programa “*Global Compact*”. Avaliamos os avanços, dilemas e possibilidades de aprofundamento da postura ética nos negócios com relação à gestão de pessoas. Os objetivos específicos foram:

- ✓ Analisar a percepção e o posicionamento de trabalhadores, gestores de RH e representantes sindicais, nas dinâmicas sócio-políticas de relações de trabalho, relacionadas às práticas de Responsabilidade Social Empresarial;
- ✓ Detectar e analisar as práticas gerenciais voltadas ao público interno, desenvolvidas pelas organizações estudadas, nas seguintes dimensões dos modelos de gestão corporativos:
 - relações com sindicatos e outros órgãos de representação dos trabalhadores;
 - participação dos trabalhadores nos processos decisórios da organização;

- política de salários e benefícios;
- incentivo à diversidade no ambiente de trabalho, seja por gênero, raça, idade e/ou outras características, como deficiências físicas, por exemplo;
- combate ao trabalho infantil;
- serviços de suporte à saúde do trabalhador;
- treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- Comportamento da empresa frente a demissões;
- Preparação dos trabalhadores para a aposentadoria.

A pesquisa reveste-se de significância pelo fato de que se a temática vem adquirindo cada vez maior importância no campo da Administração em particular e das Ciências Sociais e Humanas em geral, poucos ainda são os estudos realizados com rigor científico no país. Os resultados da pesquisa certamente serão de grande utilidade, não só para as próprias empresas pesquisadas, interessadas na consolidação de seu projeto de responsabilidade social, como também para o movimento empresarial crescente nesta direção.

Um dos temas pouco explorados na discussão sobre a postura ética das empresas é justamente seu relacionamento com seus trabalhadores, visto que grande parte dos estudos, concentra-se na ação social empresarial em projetos sociais externos à empresa ou que visam a comunidade impactada direta ou indiretamente pela ação da empresa. Nesse sentido, a proposta de pesquisa vem cobrir uma importante lacuna nesse campo de investigação, aproximando duas importantes vertentes de análise organizacional e construindo um campo de interlocução entre as tradições teóricas em Relações de Trabalho e Responsabilidade Social Corporativa.

A escolha do eixo de análise em torno das empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial novamente reforça a importância da pesquisa, cujo nível de adesão entre as empresas brasileiras vem crescendo nos últimos anos.

O capítulo da fundamentação teórica está dividido em duas partes. A primeira apresenta uma evolução do conceito e dimensões da responsabilidade social empresarial (RSE). A segunda, aborda a interface entre as relações de trabalho e a RSE, discutindo também como as mudanças nas relações de trabalho estão ocorrendo e como as empresas estão se adaptando a essas novas mudanças.

A pesquisa é descritiva qualitativa e quantitativa, sendo a metodologia utilizada estudo de casos múltiplos. O universo da pesquisa consiste nas setenta e quatro empresas mineiras, filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. A amostra selecionada

correspondeu a duas destas empresas. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo duas com Gerentes de Recursos Humanos das empresas e duas com os representantes dos respectivos sindicatos. Além disso, foram aplicados questionários fechados a trezentos e dezesseis funcionários, sendo cento e trinta (130) funcionários da Empresa A e cento e oitenta e seis (186) funcionários da Empresa B, o que correspondeu a 20% do seu quadro funcional destas empresas. Cabe ressaltar o fato de termos conseguido ouvir a opinião dos trabalhadores, público normalmente não pesquisado, devido à dificuldade encontrada pelos pesquisadores de entrar nas empresas.

Os questionários fechados aplicados para os trabalhadores foram construídos a partir dos Indicadores Ethos. As respostas dos questionários foram tabuladas através do sistema *Statistic Package for Social Science – SPSS*. Cada variável foi analisada, em cada um dos seus quesitos, por empresa, separando e comparando a percepção dos gestores, trabalhadores e sindicalistas.

Os resultados permitem apontar que a gestão de pessoas nas empresas pesquisadas é marcada por uma correlação positiva com a responsabilidade social, a partir dos critérios definidos pelo Instituto Ethos para o relacionamento com o público interno. A pesquisa concluiu, ainda, que a visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas é marcada pela relevância dos aspectos convergentes. Por outro lado, esta correlação positiva destoa de aspectos ainda problemáticos, tais como: a gestão participativa, a política de demissões e a preparação para a aposentadoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações hoje precisam estar atentas não só às suas responsabilidades econômicas e legais, mas também às suas responsabilidades éticas. Faz-se necessário antes distinguir ética de moral. De acordo com Pena (1999, p.15), é muito comum o uso dos dois termos como sinônimos. Para o autor, a moral “...é o conjunto de normas ou regras que regulam as reações dos indivíduos de um determinado grupo social, em um determinado contexto”. Já o estudo da ética implica em “...investigar os fundamentos e critérios que determinam o que convém”. Ou seja, a moral pode mudar de acordo com o espaço e o tempo, enquanto a ética diz respeito a valores mais perenes, mais universais.

Para Srour (2000, p.29), a moral abrange as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais como as organizações o são, o que se espera deles, que comportamentos são bem vindos, qual é a melhor maneira de agir coletivamente, o que é certo e o que é errado. Ou seja, a moral está mais no campo das normas de conduta.

Na opinião do autor, há pelo menos duas teorias éticas. A primeira é a ética da convicção, entendida como deontologia (tratado dos deveres). É uma ética que se pauta por valores e normas previamente estabelecidos, cujo efeito primeiro consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas. A segunda é a ética da responsabilidade, conhecida também como teleologia (estudo dos fins humanos), que analisa as situações concretas e antecipa as repercussões que uma decisão pode provocar.

Da mesma forma, Pena (1999) define ética como a reflexão sobre a razão de ser, da escolha de uma conduta em detrimento de outra. Para o autor, a ética pode ser normativa (deontologia) e de resultados (teleologia). Na ética normativa, o princípio ético se impõe como norma à conduta, apesar de eventuais resultados negativos que possa provocar. Na ética dos resultados de Maquiavel, os resultados se impõem à ação, mesmo que seja necessário violar algum princípio ético para o bem da coletividade, em um contexto de crise.

Assim, as duas teorias éticas configuram dois modos de decidir. De um lado, as ações cometidas pelos praticantes da ética da convicção decorrem imediatamente da aplicação dos valores anteriormente eleitos. De outro lado, as ações cometidas pelos praticantes da ética da responsabilidade decorrem da expectativa de alcançar fins almejados (finalidade) ou conseqüências presumidas (utilitarismo). (SROUR, 2000)

Nesse sentido, é importante apresentar o modelo de Lozano (1999), que classifica a *Business Ethics (BE)*¹ em três dimensões, que não podem ser concebidas isoladamente. A BE tem que ser, ao mesmo tempo, uma ética da responsabilidade, atenta às conseqüências das suas ações, uma ética afirmativa do princípio da humanidade, atenta à dignidade do ser humano, reconhecido como interlocutor válido, e uma ética geradora de moral convencional, atenta ao desenvolvimento dos sujeitos na realização de determinados bens mediante práticas compartilhadas. Pena (2002) acrescenta que a ética da responsabilidade está voltada para os resultados e para a responsabilidade que a empresa tem com seus diversos *stakeholders* (diversos públicos com que esta se relaciona). A ética afirmativa está voltada para os princípios básicos – valores, critérios e finalidades empresariais e a ética geradora de moral convencional traz a cultura da empresa como elemento estrutural de uma ética corporativa.

Para Srour (2000), são os padrões culturais macrossociais que conferem às ações sua legitimação ética, ainda que esta e aqueles estejam condicionados por relações de poder. Assim, rotular uma situação concreta como ética ou antiética, moral ou imoral, demanda bastante cautela e exige um mínimo de conhecimento das duas teorias éticas e das morais que vigoram num contexto histórico bem preciso.

Nessa dimensão da ética de negócios, surge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial como o dever que a empresa tem para com a sociedade, uma vez que, para estabelecer-se e obter lucros, gera custos sociais decorrentes de sua atividade. A empresa utiliza recursos naturais, capitais financeiros e tecnológicos e capacidade de trabalho para sua existência. Desta forma, a empresa deve prestar contas a esta sociedade, uma vez que tais recursos (renováveis ou não) pertencem à sociedade. (MELO NETO; FROES, 1999)

A ética ressurgiu como a base das relações entre empresas-cidadãs, sendo colocada em prática por meio de princípios e valores adotados por cada uma dessas organizações. No entanto, para que essa transformação se concretize, é primordial uma coerência entre discurso e ação. Um esforço sério, consciente, que zele por um público amplo, indo de acionistas a funcionários, prestadores de serviços a consumidores, comunidade a meio-ambiente. (MELO NETO; FROES, 1999; SROUR, 2000)

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, apresentaremos uma evolução do conceito e dimensões da responsabilidade social empresarial (RSE). Na segunda parte, abordaremos a interface entre as relações de trabalho e a RSE. Discutiremos como as

¹ *Business Ethics* é a tradução de Ética nos Negócios, embora a expressão não seja usualmente traduzida nos textos em espanhol, inclusive no de Lozano (1999).

mudanças nas relações de trabalho estão ocorrendo e como as empresas estão se adaptando a essas novas mudanças, já que o objeto desta dissertação é avaliar discurso e prática da RSE quanto à gestão de pessoas, ou seja, na relação da empresa com o seu público interno.

2.1 Responsabilidade Social Empresarial: evolução do conceito, desafios e oportunidades

Este tópico está dividido em três partes. Inicialmente, trataremos do surgimento de uma consciência social empresarial, ou seja, da passagem de uma visão filantrópica, de caridade, para a compreensão de que a ação social das empresas se tornou essencial para as próprias atividades econômicas. Em seguida, teceremos algumas considerações sobre a própria noção de RSE. O objetivo é discutir conceitos como filantropia empresarial e cidadania empresarial. Finalmente, apresentaremos dimensões de RSE presentes na literatura.

2.1.1 O surgimento de uma consciência social empresarial

Como salientam Coutinho e Macedo-Soares (2002), a noção de sucesso empresarial está sendo questionada, trocando-se o pano de fundo dos resultados apenas econômicos para um cenário que exige também resultados sociais e ambientais, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento sustentável.

Em seus primeiros anos de formação, o mundo corporativo esteve focado em objetivos empresariais restritos, em relação ao que hoje as organizações consideram em seu planejamento estratégico. O principal foco era em metas de crescimento, consolidação de conglomerados de negócios e maximização do lucro. Foi assim, pelo menos, até os anos 1950, nos EUA.

Segundo Bowen (1957), as primeiras manifestações sobre RSE surgiram no início do século passado, em trabalhos de Charles Eliot, de 1906, Arthur Hakley, 1907 e John Clark, 1916. Tais idéias, porém, não tiveram maior aceitação nos meios acadêmicos e empresariais americanos. O mesmo aconteceu às idéias do inglês Oliver Sheldon, que em 1923 defendeu a inclusão, entre as preocupações da empresa, de outros objetivos além do lucro dos acionistas.

Os anos 1930 assinalaram uma transição de uma economia predominantemente liberal para uma economia mista, na qual o mercado passou a sofrer maior intervenção do Estado. Deste período até 1950, a RSE nos EUA cresceu para incluir o bem-estar dos funcionários,

segurança, cuidados médicos, programas de aposentadoria e outros. (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000)

Na década de 1950, iniciaram-se nos Estados Unidos os primeiros estudos que tratam de responsabilidade social. A obra de Bowen “A Responsabilidade Social dos Homens de Negócios”, de 1957, inspirou nova linha de pensamento sobre o tema, como salienta Bicalho et al. (2003). Para Bowen (1957), os administradores de empresas tinham o dever moral de implementar as políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação desejáveis em torno dos objetivos e dos valores da sociedade.

No início dos anos 1960 começou a popularização do tema, com uma série de programas de televisão americanos levados ao ar pela Pacific Northwest (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). Na Europa, no final da década de 1960, o tema também foi bastante discutido, buscando uma conceituação que reunisse os principais argumentos sobre o assunto. (BICALHO et al, 2003)

Na década de 1970, causou forte polêmica artigo de Milton Friedman, que afirmou que o objetivo da empresa é obter lucros para os acionistas (FRIEDMAN, 1984). Assim, a partir desta década, o conceito de RSE ganha amadurecimento quanto à sua operacionalização, cercado de debates filosóficos sobre o dever ou não das empresas em promover o desenvolvimento social. (BICALHO et al, 2003; ALVES, 2003)

Como lembram Orchis, Yung e Morales (2002), a década de 1970 foi marcada pela conscientização social, influenciada por movimentos como o consumerismo² e o ecologismo³. Estes fatores propiciaram ações políticas e agitações dos empregados, bem como o surgimento e o fortalecimento de um grande número de outras instituições públicas e privadas, como cooperativas de consumidores, sindicatos de trabalhadores, organizações para preservação do meio ambiente e outras organizações não governamentais, que pressionavam as empresas a se comprometerem com uma postura de responsabilidade social.

Para Lourenço e Schröder (2003), nas décadas de 1970 e 1980, a ética empresarial começou a desenvolver-se e consolidou-se como campo de estudo. Em 2000, o Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas, Kofi Annan, lançou a agenda *Global Compact*, solicitando aos dirigentes do mundo dos negócios que aplicassem um conjunto de nove

² Consumerismo é um movimento organizado de cidadãos e governos interessados no fortalecimento dos direitos e do poder dos compradores em relação aos vendedores. (ORCHIS, YUNG e MORALES, 2002)

³ O ecologismo é um movimento organizado por cidadãos e governos preocupados em proteger e intensificar o meio ambiente de vida do homem contra aqueles que o destroem. (ORCHIS, YUNG e MORALES, 2002)

princípios sobre os direitos humanos, trabalhistas e questões ambientais. Voltaremos a tratar deste tópico mais adiante.

Conforme Lourenço e Schröder (2003), no Brasil, a RSE começou a ser discutida ainda nos anos 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios dessa entidade baseia-se na aceitação, por seus membros, de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade. No entanto, somente na década de 1990 o movimento de valorização da RSE ganhou forte impulso no Brasil, por meio da ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas pela questão. O esforço do IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, na promoção do balanço social⁴ é uma de suas expressões. Silva e Freire (2001) salientam que o balanço social tem sido considerado pelos especialistas como peça fundamental, pois torna pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

No ano de 1995, foi criado o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, entidade voltada para a temática de filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial (GIFE, 2003). No ano de 1998, fundou-se o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o objetivo de disseminar a prática da RSE. (ETHOS, 2003)

Para Coutinho e Macedo-Soares (2002), a evolução da RSE no Brasil não deixa dúvida de que é uma filosofia que vai penetrando nos modelos de gestão empresarial, independentemente do tamanho da empresa. Para os autores, a discussão sobre o papel social das empresas vem ganhando espaço crescente, embora as motivações para o exercício da responsabilidade social sejam de diferentes naturezas. Conforme Silva e Freire (2001), Machado e Lage (2002), são vários os motivos da ação empresarial neste campo:

- ✓ obtenção de vantagens competitivas (imagem diante dos consumidores);
- ✓ fundamentação religiosa ou moral;
- ✓ promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários;
- ✓ resposta a incentivos oferecidos pelo governo (carga tributária, por exemplo);
- ✓ orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais;

⁴ Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br>. Acesso em 27 jan. 2004.

- ✓ visão estratégica de sobrevivência no longo prazo (os problemas sociais e ambientais tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente);
- ✓ fomento do desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas.

De acordo com Garay (2002), o campo social é um campo ainda novo para as ações do empresariado brasileiro, embora a contribuição social deste ator venha aumentando significativamente.

Para Srour (2000), as empresas enfrentam um dilema ao se questionarem sobre o tipo de contribuição que podem dar à sociedade. A RSE é marcada por uma série de conflitos, tensões e contradições. A imprecisão conceitual do termo “cidadania empresarial” e a idéia de um *continuum* – da filantropia à estratégia, também é contraditória. (SCHOMMER, ROCHA e FISCHER, 1999)

Da mesma forma, para Lozano (1999), não é possível identificar um termo consensual ou afirmar que um conceito ou outro venha a prevalecer. Para o autor, mais difícil do que eger um termo ou outro é definir que expectativas estão associadas a cada um deles ou que comportamentos são esperados da empresa que almeja o *status* de cidadã ou socialmente responsável. Neste sentido, torna-se necessário tentarmos esclarecer os conceitos de filantropia, responsabilidade social empresarial e cidadania empresarial, o que fazemos em seguida.

2.1.2 Filantropia, Responsabilidade Social Empresarial, Cidadania Empresarial e Compromisso Social

Em países como os Estados Unidos e a Inglaterra, a prática da filantropia é muito tradicional, tanto entre pessoas físicas como entre empresas. No Brasil, entretanto, há um certo preconceito com o termo, pois o mesmo traz consigo uma noção assistencialista, de práticas caritativas. (SCHOMMER; ROCHA; FISCHER, 1999)

Para Melo Neto e Froes (2001), o tema RSE é amplo, assim como o é o conceito, isto porque compreendem um espectro amplo: de conduta ética, às ações comunitárias e ao dinamismo das relações que a empresa mantém com os seus diversos públicos. Por isso, antes de esclarecermos as diferenças entre os termos filantropia e responsabilidade social, destacaremos a opinião de autores sobre o tema:

“Responsabilidade Social Corporativa significa a tentativa de sistematizar aspecto social, cultural nas suas operações, incluindo questões relacionadas a direitos humanos, trabalho e relações comunitárias, e relações fornecedores/consumidores”. (LUNHEIM, 2002)

“Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. (ALMEIDA, 1999⁵; MELO NETO; FROES, 1999)

“A responsabilidade social resgata a função social da empresa, que consiste na promoção e qualidade das relações dos públicos da empresa com práticas que respeitem as pessoas, a comunidade e o meio ambiente, para a construção de uma sociedade mais justa e qualitativamente melhor para o viver humano”. (TOLDO, 2002, p.101)

“Responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela”. (ASHLEY, 2001, p.6)

“A obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade”. (BOWEN, 1957)

“Responsabilidade social é a capacidade da empresa de colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos”. (OLIVEIRA, 1984, p.205)

Para o Instituto Ethos (2003), a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz. De acordo com Corrêa e Medeiros (2003), a filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva, compreendendo ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e, até mesmo, clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e reflete em consenso. A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno. A filantropia não busca, necessariamente, retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica.

Da mesma forma, para Pagliano et al. (1999), a filantropia está associada à caridade eventual e à responsabilidade social aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas de uma organização. Em estudo junto a instituições gaúchas mantidas pelo capital privado e associadas ao GIFE, Carrion e Garay (2000) sinalizaram a tendência de substituição da lógica da caridade/filantropia pela do investimento social privado. Para as autoras, nessas

⁵ ALMEIDA, Fernando. *Empresa e Responsabilidade Social*, Gazeta Mercantil, 15/06/99, p. A-2 apud Melo Neto e Froes (1999, p.90)

empresas, o ato de doar recursos ou conhecimento passa a assumir conotações estratégicas, onde o doador passa a priorizar ações e projetos que, por suas características, sejam interpretados como capazes de aportar uma contribuição mais efetiva ao enfrentamento da questão social. Peliano (2001) fala em compromisso social que, diferente da filantropia, se estabelece quando a ação social é incorporada na cultura da empresa e envolve todos os colaboradores.

Para Soares (2002), responsabilidade social deixa de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento de regras legais, para avançar na direção da proteção ativa e da promoção humana, respondendo necessariamente a um sistema definido e explicitado de valores éticos. Para Grajew (2000), responsabilidade social é uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações – com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, com o governo, com o meio ambiente e com a comunidade – de uma forma socialmente responsável. Para o autor, ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de Recursos Humanos.

RSE é o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico e simultaneamente incorporar os interesses dos *stakeholders* no planejamento de suas atividades (CERTO; PETER, 1993; ETHOS, 2003; MENDONÇA, 2003). Nesse sentido, para Alves (2003), RSE é uma nova visão da empresa e do seu papel na sociedade. A empresa passa a ser encarada como “cidadã”, membro fundamental da sociedade dos homens, uma entidade social que se relaciona com todos os outros agentes socioeconômicos e, portanto, tem seus direitos e deveres que vão além das obrigações legais estabelecidas no campo jurídico formal.

Assim, surge um outro termo que consideramos importante discutir: a “cidadania empresarial”. De acordo com Martinelli (1997), no Brasil, a idéia de responsabilidade social é mais utilizada diretamente relacionada à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas ou com a comunidade. O termo Cidadania empresarial, por sua vez, seria utilizado para se referir a empresas que desenvolvem programas estruturados de ação na comunidade, normalmente através de uma fundação ou instituto, não implicando necessariamente em cumprimento de outros pressupostos da responsabilidade social. Como podemos notar, esta conceituação de cidadania empresarial aqui lembrada pelo autor apresenta uma deturpação da idéia de RSE.

Ao propor a convergência entre os conceitos de cidadania empresarial e de RSE, Carroll (1996) e Carroll e Buchholtz (2000), apontam quatro faces para a cidadania empresarial: econômica, legal, ética e filantrópica. A responsabilidade econômica é social, na medida em que a sociedade exige que a empresa produza bens e serviços de uma maneira eficiente e rentável. A responsabilidade legal também é social, na medida em que a sociedade permite que a empresa assuma um papel produtivo no contexto do contrato social e, portanto, exige o cumprimento das leis. A responsabilidade ética é social, na medida em que a sociedade espera que a empresa atue no marco de determinados valores que não são e nem podem ser exigidos ou incluídos nos âmbitos anteriores. Finalmente, a responsabilidade discrecional/filantrópica (voluntária) também é social, na medida em que a sociedade deseja que a empresa se comprometa – voluntariamente – em atividades que beneficiem a sociedade. Para esses autores, a cidadania corporativa não existe sozinha ou isolada das outras faces. Cada uma delas é somente uma face do que significa ser uma boa empresa cidadã.

Para Alves (2001), cidadania corporativa é entendida como um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação ou preservação de valores para a sociedade. E, ainda, para Peroba Filho (2000), trata-se da capacidade da empresa de ouvir e fazer convergir os interesses de suas diferentes partes interessadas. Por outro lado, cidadania empresarial pode ser entendida como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e como participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem (LOGAN et al, 1997⁶, apud LOZANO, 1999). A cidadania pressupõe igualdade, mas não se limita à lei. Representa um *status* concedido pela sociedade e cada sociedade cria uma imagem ideal de cidadania, resultando em diferentes visões de cidadania empresarial em cada país ou região e em cada época distinta. (LOZANO, 1999)

A cidadania empresarial corresponderia, então, ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa. Esta tornar-se-ia cidadã quando contribuísse para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprimir ou atenuar as principais carências em termos de serviços e infra-estrutura de caráter social (MELO NETO; FROES, 1999). Contudo, ambos os conceitos – RSE e cidadania empresarial – apresentam-se, ainda, em processo de maturação.

⁶ LOGAN, D; ROY, D.; REGELBRUGGE, L. *Global Corporate Citizenship – Rationale and Strategies*. Washington, D. C.: The Hitachi Foundation, 1997, apud Lozano (1999).

Ashley (2002) enfatiza a necessidade de uma rede de negócios que incorpore o conceito da responsabilidade social em todas as transações dos *stakeholders* associados a essa rede. Para Bowen (1957), *stakeholders* são os parceiros da empresa. Conforme Orchis, Yung e Morales (2002), *stakeholders* são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades. Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização.

Para os vários grupos de *stakeholders* já não basta que as empresas apenas assumam compromissos: eles querem informação que seja tangível, quantificável e verificável sobre o desempenho da organização em todas as áreas (KREITLON e QUINTELLA, 2001). De acordo com Lourenço e Schröder (2003), a questão hoje é que os *stakeholders* estão sendo vistos como uma espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. A empresa que trata os seus *stakeholders* com negligência, ocasionando problemas trabalhistas, econômicos, sociais e ambientais pode pagar muito caro por isso.

Neste trabalho, adotaremos o conceito de responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para “fora” da empresa, com a sociedade em geral, mas também para “dentro” da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores.

Apesar de possíveis ganhos de competitividade, parte da literatura sobre responsabilidade social empresarial aponta os riscos advindos deste tipo de estratégia. Klein (2002) enumera vários casos de desgaste da imagem institucional no longo-prazo, à medida que resultados sociais inexpressivos ganhem visibilidade na mídia. Pringle e Thompson (2000) alertam para a complexidade e as ameaças envolvidas na manipulação de grupos formadores de opinião e movimentos sociais. McIntosh et al (2001) demonstram que esse tipo de concepção de responsabilidade social corporativa fundamenta-se no curto-prazo, ao contrário da grande maioria das experiências bem sucedidas de intervenção empresarial nos problemas sociais. A RSE é um importante fator de mudança nas empresas. Assim, considerando esse aspecto, trataremos, a seguir, da importância e das dimensões da RSE, com seus desafios e oportunidades.

2.1.3 Dimensões, desafios e oportunidades da responsabilidade social empresarial

As enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso País dão à responsabilidade social empresarial relevância ainda maior. A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, atores de mudança social e construtores de uma sociedade melhor (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003). Cada vez mais as empresas se deparam com pressões sociais que lhes cobram a conservação do meio ambiente, o respeito aos direitos trabalhistas e a colaboração com projetos sociais, dentre outros aspectos. O fortalecimento dos direitos do consumidor e a atuação de ONGs também exercem importante papel, contribuindo para que as organizações procurem assumir uma postura socialmente responsável (HAWKINS; COSTA, 2002).

Para Grajew (2000), as empresas, por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios, e até por inteligência empresarial, estão percebendo a necessidade deste novo comportamento. Para Vergara e Branco (2001), no século que se inicia, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural.

A eficiência empresarial, para Cappellin et al (2002), passa a ter outro significado. Interpretando a idéia de Caloia (1995)⁷, de que “... *eficiência não é só fazer as coisas bem, segundo as regras do mercado, mas é fazer as coisas boas, segundo princípios éticos*”, os autores salientam que os imperativos de rentabilidade, de bom funcionamento de uma organização produtiva e de aceitação de seus produtos não são mais as únicas garantias de sucesso. Na avaliação da performance da empresa contaria também sua conduta social junto a seus trabalhadores, aos consumidores, à opinião pública e ao território onde está inserida.

Um programa transparente, independente e ético, formulado em sintonia com alguma prioridade social, gera subprodutos e pode trazer à empresa ganhos substanciais. Para Orchis, Yung e Morales (2002), a correta prática da RSE pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazos da empresa, proporcionando algumas vantagens, tais como: valor agregado à imagem da empresa; motivação dos funcionários; bom relacionamento com fornecedores; facilidade no acesso ao capital e financiamento;

⁷ CALOIA, A. (1995). *L'imprenditore-sociale*. Asti, Edizione Piemme apud Cappellin et al (2002).

mobilização de recursos disponíveis da empresa, sem necessariamente implicar custos adicionais; melhor relacionamento com o governo; melhoria do clima organizacional; vantagem competitiva. (MARTINELLI, 1997; MELO NETO; FROES, 1999; ALVES, 2003)

Para Srour (2000), outra importante vantagem da RSE consiste em que esta diminui a vulnerabilidade das empresas, ao reduzir os desvios de conduta dos seus trabalhadores e gestores e as penalidades, como multas. Isso economiza tempo de trabalho e recursos financeiros, preserva a rentabilidade e a marca. Para Ashley (2002), a principal vantagem de uma empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona a ela consciência de si mesma, a busca de um sentido ético para sua existência.

Embora permaneçam dúvidas por parte das empresas sobre o real retorno de uma postura responsável social e ambientalmente, por não haver ainda mecanismos de mensuração, para Machado e Lage (2002), muitas empresas já aderiram a este movimento, seja por uma nova consciência de seus administradores, seja como estratégia de marketing. Para Grajew (2000, p.43), “...a comunidade dá mais importância à organização que tem uma ação mais ampla do que àquela cuja postura é essencialmente comercial, financeira e trabalhista.”

Ashley (2000) enfatiza que o que está em jogo não é somente a adesão a um movimento que tem ganhado força ao longo dos últimos anos, e sim à própria filosofia empresarial, às razões que orientam suas escolhas, sua missão. Esse é o elemento que pode fazer a diferença entre o efetivo compromisso da organização para com a sociedade e o investimento temporário em ações essencialmente voltadas para a obtenção de ganhos de imagem.

Lisboa (2000)⁸, apud Toldo (2002, p.80), apresenta a RSE como o “*reencontro do capital com sua alma perdida*”, alma essa que são as atividades sociais, deixadas de lado quando o lucro passou a ser o único objetivo de qualquer atividade empresarial. Conforme Toldo (2002), as ações de RSE vêm tentar superar a distância entre o social e o econômico. Alves (2003) lembra que a RSE não representa ameaça ao sistema capitalista, ao contrário, significa sua solidificação e a demonstração de sua capacidade de criar benefícios direcionados ao bem-estar da sociedade em geral, garantindo sua aceitação ideológica e contribuindo, até mesmo, para conter as intervenções do Estado na economia (essas motivadas pelos desequilíbrios causados pelo mercado).

⁸ LISBOA, A. M. Empresa cidadã: nova metamorfose do capital? *Caderno Outros Valores*, n.1, 2000 apud Toldo, 2002

Guimarães (1984) divide a discussão sobre a relação entre os objetivos dos negócios e as metas sociais em três grupos: uma corrente que assume uma postura tradicional, em que a função da empresa é gerar lucros para o acionista; uma corrente diametralmente oposta a esta, que defende que o benefício social da empresa deve estar além do benefício econômico; e uma última corrente, com uma postura intermediária, que sustenta que o lucro é legítimo e justo, porém exige das corporações uma postura social.

A corrente mais tradicional, representada pelos que se alinham com a visão já discutida do economista Milton Friedman, argumenta que os executivos da empresa, como agentes dos acionistas, não têm o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente seria uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da empresa. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras instituições, como governos, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento das demandas sociais. Gerentes de grandes empresas não teriam competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituiriam ônus sobre o lucro dos acionistas. (FRIEDMAN, 1984)

Como muitos outros autores já discutidos, Tomei (1984) coloca que a noção de RSE traz consigo um indício de que os objetivos das empresas devem ser expressos em múltiplas dimensões, ampliando a perspectiva tradicional de maximização de lucros. Certamente a definição de RSE não se coloca de forma alguma como deixar de realizar lucros. A RSE, quando analisada no sentido mais amplo, não é uma autotributação, uma oposição ao comportamento maximizador de lucros. A autora apresenta um segundo ponto importante: a dificuldade de operacionalização do conceito de responsabilidade social está relacionada com a árdua tarefa de estabelecer fronteiras para caracterizar uma ação sob o rótulo de responsabilidade social.

Esse ponto está relacionado, para Cheibub e Locke (2002), à forma como as empresas assumem alguma responsabilidade além daquelas exigidas por lei. Para os autores, uma empresa socialmente responsável caracteriza-se pelo cumprimento das regras do jogo democrático, não buscando obter vantagens indevidas ou especiais e, principalmente, engajam-se em ações sociais que visam reforçar a concepção pública de democracia, especialmente via fortalecimento da esfera pública de decisão social e o engajamento sociopolítico da sociedade em que opera. Conforme Lozano (1999), a RSE sempre teve, ao menos, duas “caras”, inseparáveis, que não se devem confundir: por um lado, o debate sobre o que a empresa tem que fazer; por outro lado, qual a maneira mais adequada de imaginar a

empresa. E o denominador comum dessas duas caras é o problema da legitimação da empresa, tanto dentro quanto fora desta.

De acordo com Cappellin et al (2002), além de oferecer produtos e/ou serviços, produzir lucros e distribuir dividendos, a empresa pode ser vista também como fonte de emprego, que proporciona condições de trabalho que conferem dignidade aos trabalhadores, ou até como propulsora de benefícios culturais e de qualidade de vida para a comunidade no seu entorno.

Em termos ideais, uma empresa somente poderia exercer suas atividades se o custo-benefício da sua existência fosse positivo. A empresa que agride o meio ambiente, conseqüentemente coloca em risco a continuidade da vida humana ou reduz a qualidade desta; aquela que não propicia condições adequadas de trabalho contribui para a degeneração psicológica e social dos trabalhadores e aquelas que não adicionam valor à economia local fazem com que a aplicação de recursos governamentais não resulte nos benefícios esperados na região onde estão situadas. (RIBEIRO e LISBOA, 1999)

Para Gonçalves (1984), a empresa é uma entidade complexa, marcada por três dimensões: econômica, humana e social. Além da óbvia dimensão econômica, é uma realidade humana, pois não se resume aos estoques acumulados nem aos lucros contabilizados, mas consiste formalmente num complexo de atos humanos, dos quais estoques e lucros não são mais do que o resultado. É também uma realidade social, que precisa corresponder a uma série de responsabilidades de que está investida, como a preservação do meio ambiente, a qualidade intrínseca de seus produtos e as conseqüências de sua utilização.

Para Srour (2000, p.195), a RSE apresenta as seguintes dimensões:

- ✓ conjuga desenvolvimento profissional dos funcionários e co-participação destes em decisões técnicas, investimentos tanto em segurança como em melhores condições de trabalho, benefícios sociais e participação nos lucros e nos resultados – o que traz maior produtividade, mais assiduidade do pessoal e menor rotatividade;
- ✓ prescreve a não-discriminação e o tratamento equânime para as pessoas que habitam as organizações;
- ✓ implica parceria efetiva entre clientes e fornecedores para gerar produtos e serviços de qualidade e para assegurar durabilidade, preços competitivos e confiabilidade;

- ✓ supõe contribuições para o desenvolvimento da comunidade local através da implementação de projetos que aumentem o bem-estar coletivo, atuando na inclusão social;
- ✓ inclui investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, além de melhor satisfazer aos clientes ou usuários;
- ✓ exige a conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias.

Ao analisar as dimensões da RSE, Cappellin et al (2002), salientam que as empresas são um patrimônio privado, cujo desempenho passa a ser avaliado socialmente. Ao proporcionar produtos e serviços, a empresa se defronta com as necessidades e as expectativas de fornecedores e clientes, hoje organizados em associações de consumidores; ao ser fonte de emprego, deve considerar a representação coletiva de seus trabalhadores (as organizações sindicais), avaliar o mercado e suas imposições tecnológicas, dialogar com os órgãos públicos que implementam as políticas de emprego; ao ser uma organização social, não deve ignorar a existência da legislação do trabalho e do meio ambiente; ao ser criadora de riqueza, espera-se dela que se mantenha competitiva, que cresça e que gere altos dividendos para os acionistas, mas também que promova o desenvolvimento econômico e social do território onde atua.

Para Martinelli (1997), existem empresas em três estágios diferentes: as que atuam somente como negócio; as que atuam como organização social, que se relacionam e se preocupam com os que compõem o seu grupo de interesse – clientes, fornecedores, governo, sociedade (comunidade) e os próprios acionistas. Num terceiro estágio, está a empresa-cidadã, que contribui de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere.

Melo Neto e Froes (2001) detalham três dimensões da RSE:

- 1) a gestão social interna, que tem como foco as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho;
- 2) a gestão social externa, que refere-se ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso dos recursos naturais), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da empresa) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos);
- 3) gestão social cidadã, que abrange a promoção do desenvolvimento social e a implementação de seus projetos sociais. Nesta terceira dimensão da RSE, a

empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local e se estendem à sociedade como um todo.

Outra classificação para a responsabilidade social é dada por Montana e Charnov (1998) e Donnelly et al (2000):

- 1) obrigação social, quando uma empresa tem comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade;
- 2) reação social é a abordagem que considera as empresas como reativas, ou seja, as empresas reagem, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer pressões de grupos como associações comerciais, sindicatos e consumidores;
- 3) sensibilidade social, que é caracterizada por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores. A expressão sensibilidade social tornou-se largamente utilizada para referir a atos que vão além da mera obrigação social e da reação social.

Curado (2003) também apresenta três dimensões da RSE:

- 1) responsabilidade legal: empresas responsáveis legalmente cumprem única e exclusivamente o que está determinado na lei, evitando um envolvimento maior com o seu entorno;
- 2) responsabilidade social: primeiro como imagem (foco no marketing e no público externo); segundo como negócio (foco no ambiente interno e externo e na estratégia; pressupõe a necessidade de desenvolver a atuação social como fonte de vantagem competitiva); e terceiro, como Cidadania (extrapola a atuação direta e indireta da empresa e parte para o engajamento em projetos sociais);
- 3) compromisso social: está relacionado à parceria, ao acordo entre as partes. A principal diferença entre compromisso social e responsabilidade social está na relação de autoridade, ou seja, enquanto a responsabilidade traz imbuída no termo a questão da autoridade e, conseqüentemente do poder, compromisso envolve a relação entre pares.

Portanto, o movimento crescente em direção à RSE vem sendo incentivado por pressões de diversas naturezas, como vimos. Se, por um lado, é um movimento que tende a

trazer grandes benefícios sociais, por outro lado, se desencadeado de maneira não planejada, pode ser danoso à imagem das empresas, na medida em que cria excesso de expectativas por parte dos diversos grupos de *stakeholders*. É preciso, portanto, que a investida no caminho da responsabilidade social seja pensada em consonância com a estratégia global da organização (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002). Este é um dos grandes desafios postos para a RSE.

Para Coutinho e Macedo-Soares (2002), é fundamental que os objetivos de RSE estejam espelhados nas dimensões de desempenho, para que possam ser alcançados. As medidas de desempenho referentes à RSE devem ser parte integrante das medidas-chave de desempenho global, associadas aos objetivos estratégicos.

Para Newbold (2002), as empresas já estariam incorporando princípios e práticas da boa governança⁹ dentro de suas estratégias corporativas. Se para Magalhães (1984), a RSE não passava de modismo, há vinte anos, no Brasil, para Orchis, Yung e Morales (2002), hoje a RSE não seria mais um modismo, e sim uma realidade no contexto empresarial, que acarreta alterações gradativas de comportamento e de valores nas organizações, devendo estar presentes nas decisões de seus administradores, balizando seu relacionamento com a sociedade.

Faz-se necessário, entretanto, que a organização busque tenazmente uma linha de coerência entre o discurso e a prática de suas ações. Assim, uma empresa não é socialmente responsável se, por um lado, remunerar mal seus empregados, corromper a área de compras de seus clientes, pagar ou receber propinas e, por outro, desenvolver bons programas em entidades sociais da comunidade. (MENDONÇA, 2003)

Conforme Ventura (2003), algumas organizações se lançam no discurso da RSE sem ao menos questionar o que isto significa e sem, verdadeiramente, produzir mudanças reais em suas ações, buscando, assim, apenas o reconhecimento dos consumidores e da sociedade. Para o autor, no caso brasileiro é exatamente esse movimento que temos assistido. Inicialmente, algumas poucas empresas multinacionais, que já têm o conceito desenvolvido em seus países de origem, o trazem como uma grande novidade para o nosso país e, com a ajuda de seus

⁹ Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> – Acesso em 09.01.2004

executivos, de consultores, de acadêmicos e da mídia, divulgam estas práticas, realçando seu caráter inovador e o caráter de vanguarda da empresa. O discurso seduz cada vez mais e toda a sociedade passa a apoiá-lo e incentivá-lo, considerando o movimento inquestionavelmente relacionado ao bem comum e como uma obrigação das empresas. Assim, concorrentes passam a copiá-la, estudiosos passam a divulgá-la no que tem de diferencial, inicia-se um processo de estudos sobre o assunto e de tentativas de definição e adaptação à realidade brasileira.

Para Mendonça (2003, p.210), existem fortes evidências de preocupação com os aspectos norteadores da necessidade de que as organizações evidenciem uma atuação considerada como socialmente responsável. Entretanto, para o autor, esse “*gap*” entre o discurso praticado e a construção de uma linha de atuação metodológica, ocorre pelo fato da inexistência de um instrumento potencialmente capaz de proporcionar parâmetros sólidos, que permitam avaliar objetivamente a amplitude das dimensões de um modelo de gestão tido como social.

Portanto, abordar e implementar políticas de RSE não significa apenas mudança no comportamento ético, mas também no âmbito cultural, de maneira que a decisão de focar o bem-estar coletivo resulte de uma reflexão madura, bem como de valores, crenças e planos de negócio que suportem a atuação (ALIGLERI, 2003). De acordo com Alves (2003), a evolução da RSE está sujeita a uma série de fatores imponderáveis: a superação de padrões de comportamento oportunista por padrões de comportamento responsável; a adoção de códigos consensuais de cidadania empresarial e de mecanismos confiáveis de verificação; o desenvolvimento de métodos de gestão capazes de conciliar os anseios diversos, e porventura conflitantes, da sociedade civil; a manutenção de um equilíbrio entre, por um lado, a livre iniciativa e, por outro, os imperativos da cidadania empresarial. Para o autor, se a RSE evoluir positivamente, é lícito vislumbrar um futuro em que as empresas tenham totais condições de realizar sua função principal: a de gerar riqueza e valor para a sociedade em uma base sustentável.

Para Ramos Filho (2000), nessa busca de sustentabilidade, torna-se cada vez mais importante a compreensão das questões ligadas à gestão das pessoas, na medida que são aquelas que, através de seu trabalho, moldam a forma pela qual as respectivas organizações se expressam e agem. Para o autor, a gestão de pessoas deve buscar a ampliação do conhecimento e capacidade organizacional e também uma maior sinergia e interatividade entre as pessoas, passando aí pelas questões éticas e das relações sociais no trabalho. Para

Lacombe e Tonelli (2001), uma nova concepção de empresa competitiva começa a ser desenhada. Essa concepção transformada da organização que tem como objetivo maior atender aos interesses dos *stakeholders*, prevê como políticas de gestão de pessoas a manutenção das mesmas na organização.

As mudanças nas relações de trabalho causaram forte impacto na gestão de pessoas. Assim, trataremos no próximo tópico, de como as relações de trabalho estão ocorrendo e como as empresas estão se adaptando a essas novas mudanças, já que o objeto desta dissertação é avaliar discurso e prática da RSE quanto à gestão de pessoas, na relação da empresa com o seu público interno, com os seus trabalhadores.

2.2 Responsabilidade Social e público interno: a interface com as relações de trabalho

Durante três décadas, o padrão fordista de inclusão do indivíduo na sociedade foi o emprego formal. A carteira de trabalho assinada era o seu símbolo. Ela significava direito ao descanso remunerado, férias, aposentadoria e apoio da rede de benefícios sociais públicos. A partir dos anos 80 nos países desenvolvidos e do início dos anos 90, no Brasil, acelerou-se a forte competição entre empresas. O desemprego mudou de patamar e a terceirização incorporou o trabalho menos formalizado, mais precário, às cadeias produtivas. Esta seção apresentará, primeiramente, como as mudanças nas relações de trabalho estão impactando a gestão de pessoas. Em seguida, apresentaremos a Agenda Global Compact, da ONU – Organizações das Nações Unidas e sua relação com os indicadores de responsabilidade social relativos ao público interno, elaborados pelo Instituto Ethos, em consonância com o objetivo desta dissertação, que é verificar o discurso e a prática da responsabilidade social, no sentido de como ocorrem as relações de trabalho nas empresas que se querem socialmente responsáveis com seus funcionários.

2.2.1 As mudanças nas relações de trabalho

As relações de trabalho constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre trabalhadores e empregadores que exercem papéis ao mesmo tempo opostos e complementares no processo de produção econômica. Esta definição deixa de ser tão simples quando se verificam empiricamente e através do desenvolvimento histórico das relações de produção na sociedade capitalista as inúmeras e diversas possibilidades de concretização que

assumem as categorias sociais ocupadas por ambos os agentes. Independentemente da complexidade de aspectos assumidos em cada situação peculiar, as relações de trabalho são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente. (FISCHER, 1985, p.19)

Como lembram Melo e Carvalho Neto (1998), as relações entre capital e trabalho são tratadas pelas escolas americana e inglesa como relações industriais, e pela escola francesa como relações profissionais, termo este que também é utilizado pela OIT – Organização Internacional do Trabalho. No Brasil, utiliza-se o termo relações de trabalho.

O processo de trabalho, a prática da gestão dos recursos humanos e os processos de regulação de conflitos são variáveis constituintes do campo de estudo das relações de trabalho, que sofrem influência dos contextos macro: político, econômico, tecnológico e cultural. Essas variáveis estão imbricadas, provocando impactos recíprocos, agindo sobre os contextos externos às empresas e também sendo influenciadas por eles. (MELO; CARVALHO NETO, 1998)

Estando as relações de trabalho regidas pelas relações de poder entre os grupos de interesses no interior da organização, a mobilização coletiva dos trabalhadores, através de seus sindicatos, influencia, em vários momentos, as relações de trabalho. As relações entre empregados e empregadores se traduzem por uma lógica dupla, permanente e contraditória de afrontamento, negociação ou acomodação/aceitação. Para Melo (1991, p.62), a ação da gestão de pessoas está centrada em dois campos: “...o de adequar a força de trabalho aos objetivos da organização e o de controlar o conflito nas relações de trabalho.”

Como salientam Faria e Meneghetti (2002), os indivíduos não são seres condicionados por estruturas ou sistemas, embora tenham suas ações limitadas pelos mesmos. As relações de trabalho no interior do modo capitalista de produção impõem certas limitações, mas não condicionam todas as ações e nem as determinam. A capacidade de organização política dos trabalhadores que os leva a agir como sujeitos pode ser suficiente para pressionar as empresas a mudarem sua postura, como ocorreu em vários momentos da história do sindicalismo.

O mundo do trabalho foi profundamente afetado pela globalização, pela maior competição entre empresas, países e blocos econômicos, que teve como consequência a reestruturação produtiva, composta pela introdução de novas tecnologias, especialmente as tecnologias da comunicação e da informação e por inovações organizacionais, como a

terceirização e os programas de *downsizing*¹⁰ (BLANPAIN, 1998). Pereira (2000) enfatiza a rapidez e a inevitabilidade das cadeias de inovações tecnológicas de informação e comunicação, da biotecnologia, da genética e dos novos materiais. Para o autor, a reestruturação produtiva está causando transformações na organização do trabalho, nas relações hierárquicas dentro das empresas, nos níveis de participação e envolvimento dos funcionários, dando-se maior ênfase ao trabalho e desempenho de equipe, a indicadores coletivos e individuais de qualidade e produtividade. Para Carvalho Neto (2001, 2001a), a reestruturação produtiva trouxe o achatamento das grandes estruturas empresariais, a terceirização de atividades e, também, a reengenharia de processos, que vieram a alterar sensivelmente o nível de emprego e as exigências do mercado de trabalho em relação à qualificação e contrato de trabalho.

A forma de emprego tradicional, o trabalho em tempo integral por tempo indeterminado, no setor industrial e de serviços reestruturados, está diminuindo, enquanto crescem as várias formas de contratação: trabalho temporário, por tempo determinado, em tempo parcial, em casa, aprendizes, estagiários. As empresas estão reduzindo o tamanho da força de trabalho diretamente empregada. A maioria das grandes empresas, inclusive no Brasil, passaram a conviver com um número significativo de trabalhadores em múltiplos vínculos funcionais (CARVALHO NETO, 1997). Para Blanpain (1998), o teletrabalho, uma forma de trabalho realizado em casa, ou fora da empresa, está crescendo, com o contingente extra de empregados dispensados, inclusive gerentes, que começam a trabalhar como consultores independentes, tendo como escritório sua própria residência ou algum outro local.

Como lembra Fernandes (2003), a adoção do teletrabalho apresenta vantagens e desvantagens tanto para a empresa como para os contratados. Para a empresa representa redução de custos, aumento de produtividade, facilidade de recrutamento e redução de rotatividade. Para o contratado, melhoria da qualidade de vida, compatibilização da vida profissional e pessoal e maior autonomia. Entretanto, ressalta a autora, essa forma de trabalho também apresenta desvantagens para ambos os lados. Torna-se impossível para a empresa controlar o tempo de trabalho do contratado, bem como tê-lo disponível no local de trabalho. Já o contratado, apresenta um sentido de isolamento social em virtude da distância dos colegas e dos gestores; tem sua qualidade de vida prejudicada por dividir seu espaço privado com o profissional e tem maior dificuldade na defesa coletiva de seus interesses profissionais.

¹⁰ Downsizing: É o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos. Disponível em: <http://www.admworld.hpg.ig.com.br/artigos/downsizing.htm> Acesso em 09 jan. 2004.

O discurso empresarial tem como tema central a busca por competitividade, a necessidade de inserção na nova ordem globalizada da economia, a sobrevivência empresarial. Para atingir tais objetivos, define-se a urgência em “modernização organizacional”, em se adotar os novos padrões de gestão e organização da produção e do trabalho. (DRUCK, 1999)

Para Silva e Antunes (2002), nessa luta pela sobrevivência, surgem variadas formas de flexibilização do trabalho, alterando as relações estabelecidas entre empregados e empregadores. Anteriormente, a tônica era de estabilidade, ou mais especificamente, oportunidade de crescimento e segurança dos trabalhadores dentro de suas organizações. Hoje vê-se a adoção generalizada de relações bastante flexíveis de trabalho como estratégia empresarial deliberada. Os autores acreditam que ter funcionários comprometidos é uma das condições para que as organizações adquiram vantagem competitiva. Uma das formas de conquistar o comprometimento dos trabalhadores é promover melhorias na qualidade de vida, isto é, buscar alternativas junto aos trabalhadores e sindicatos para que as relações flexíveis estabelecidas afetem da forma menos negativa possível a vida dos trabalhadores.

Observa-se, que, se de um lado as organizações têm necessidade de buscar a qualidade, diminuir os custos, aumentar a produtividade como fonte de flexibilidade, agilidade, competitividade e modernidade, por outro lado têm necessidade de investir nas pessoas que lá trabalham, bem como remunerá-las estrategicamente, pois estas são fonte fundamental de vantagem competitiva, como apontam Davel e Vergara (2001).

De acordo com Druck (1999), as principais conseqüências do processo de terceirização no Brasil vêm acentuar o caráter de exclusão do funcionário no processo de acumulação de riquezas no país, tornando-se visíveis através da precarização do trabalho e do emprego. No que se refere ao mercado de trabalho, observa-se o crescimento dos trabalhadores sem vínculo empregatício (sem carteira assinada), o aumento dos trabalhadores autônomos e a conseqüente diminuição do já reduzido contingente com vínculo empregatício e submetido a uma “relação de trabalho normal”.

“*Downsizing*” (redução de níveis hierárquicos), “estruturas mais planas”, “jornada de 24 horas” são jargões e expressões que só causam mais estresse em quem tem emprego mais estável e em quem não tem. Para os empregados, a natureza do contrato de trabalho está mudando para tempo determinado e terceirização. Para os gerentes, isso pode significar maior responsabilidade direta, em empresas mais horizontais. Essas mudanças também implicam o medo dos empregados de perder a segurança do emprego. (GRAYSON; HODGES, 2002, p.108)

De acordo com Passeri e Guilherme (2000, p.5), as práticas de flexibilização das relações de trabalho não têm logrado estimular o desenvolvimento profissional, facilitar o exercício da cidadania, aumentar empregabilidade e garantir a seguridade social, porque estariam representando nada mais que uma mudança de estilo gerencial, uma estratégia de mercado. Para as empresas, isso representa um problema de custos e de controles, não de “humanização do trabalho”. Por isso, só aceitariam soluções que melhorassem os custos de trabalho e sua posição frente à concorrência interna ou do mercado mundial. Demo (1998), afirma que esse cenário não será diferente enquanto o capitalismo não conseguir colocar os direitos humanos acima do mercado, ou fazer do mercado instrumento dos direitos humanos, revertendo a relação de meio e fim uma vez que crescimento implica redução da capacidade de empregar, dado que os processos tecnológicos vêm substituindo a força de trabalho.

Muitas organizações contemporâneas vêm seguidamente incorrendo em equívocos, como o de considerar a flexibilização do trabalho e de suas relações nada mais que uma mudança de estilo gerencial ou uma estratégia de mercado. Essas organizações insistem em desenhar seus projetos organizacionais unicamente focadas nas possíveis vantagens competitivas que eles lhe trarão. A flexibilização das relações de trabalho tem sido parte integrante do novo perfil de organização e do trabalhador do futuro (PASSERI; GUILHERME, 2000). Assim, no próximo tópico, trataremos das conseqüências dessas mudanças nas relações de trabalho sobre a gestão de pessoas.

2.2.2 Os impactos das mudanças nas relações de trabalho na gestão de pessoas

De acordo com Siehl e Bowen (1997)¹¹, apud Lacombe e Tonelli (2001, p.161), o antigo contrato psicológico existente entre empregado e empresa, que previa relação duradoura e emprego para a vida toda, vem ruindo com a flexibilização das relações de trabalho. “É preciso, portanto, redefinir e comunicar um novo contrato psicológico”. O profissional de Recursos Humanos deve trabalhar, com a alta administração, o conteúdo desse contrato e depois deve mostrá-lo aos trabalhadores.

Para Ramos Filho (2000), a área de gestão de pessoas compreende a capacidade de avaliar, analisar e planejar a gestão de pessoas de forma a contribuir para a sustentabilidade dinâmica e desenvolvimento da organização. Para o autor, isso pode ser entendido como a

¹¹ SIEHL, C. e BOWEN, D. The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited. *Human Resource Management*, v.36, n.1. p.57-63, 1997, apud Lacombe e Tonelli (2001, p.161).

melhoria de resultados e de sua performance produtiva, ampliação de seu conhecimento e maior sinergia, ou interação ativa das pessoas que dela fazem parte.

Conforme Fischer e Albuquerque (2001), a área de gestão de pessoas está em um momento de grandes transformações, assumindo papel estratégico nas organizações. Essas transformações são significativas, ou seja, suficientemente profundas para alterar os princípios e a filosofia de gestão adotados atualmente pelas organizações. São suficientemente profundas, também, para justificar uma cuidadosa reflexão dos gestores sobre os caminhos que se abrem para a área nas empresas.

De acordo com Ulrich (2002, p.233), de um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O objetivo desta dissertação é exatamente verificar a distância entre o discurso e a prática de empresa que pretende ser socialmente responsável em relação ao seu público interno, no que diz respeito direto às práticas de gestão de pessoas.

Para Ulrich (2002), empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação o mais rapidamente possível, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. O mundo de hoje, caracterizado pela grande competitividade, certamente exigirá um grande esforço por parte das organizações para fazer com que as mudanças realmente aconteçam. A preocupação com a dimensão humana e com a valorização das pessoas tem sido, cada vez mais, intensificada e tem adquirido relevância estratégica no ambiente empresarial. Como afirma Ulrich (2002, p.282):

“...a responsabilidade por RH não cabe somente ao ‘Departamento de Recursos Humanos’, e sim, envolve uma comunidade mais ampla em uma empresa, que consiste daqueles indivíduos de toda a organização que se dedicam a acionar práticas de RH para arquitetar e integrar capacidades organizacionais que possam criar valor e produzir resultados.”

Para Gonçalves (1984, p.228), o administrador deve assumir uma nova postura para enfrentar essas mudanças. Para tanto, precisaria capacitar-se para ser um “*diagnosticador das situações em mutação e um gerenciador das situações de crise.*” O autor destaca o administrador de recursos humanos, cuja figura vem-se modificando sensivelmente, em

consequência das alterações que tem sofrido a área de RH. Sua atuação caminha para posições de direção, falando em igualdade de condições com outras áreas funcionais e participando da formulação estratégica da empresa. Trata-se da consequência do reconhecimento da importante contribuição que esses profissionais podem trazer para a produtividade da empresa, na medida em que sejam capazes de permanecer sensíveis às expectativas e anseios dos trabalhadores e dos gestores intermediários da empresa, permitindo não só o aperfeiçoamento das relações empresa-empregado como também um acréscimo na produtividade.

Pelo exposto até agora, vimos que a tendência da empresa socialmente responsável deveria ser investir no seu público interno, pois qualidade, produtividade e competitividade estão diretamente relacionados ao grau de formação e preparo dos seus empregados. A seguir, faremos uma correlação entre as relações de trabalho e a responsabilidade social da empresa em relação ao seu público interno, ou seja, na relação com seus funcionários.

2.2.3 A interface entre relações de trabalho e Responsabilidade Social Empresarial

Como vimos anteriormente, a empresa que se quer socialmente responsável deve desenvolver ações no âmbito interno e externo da organização. Para Melo Neto e Froes (1999, 2001), o exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos, entre os quais, clientes, fornecedores e a comunidade na qual está inserida. A responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, ou seja, seus empregados, objeto deste estudo. Os autores destacam as principais ações desse tipo desenvolvidas pelas empresas:

- ✓ investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes: respeito aos direitos trabalhistas; preservação da privacidade pessoal; liberdade de expressão em defesa de seus direitos; programas de remuneração e participação nos resultados; assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte;
- ✓ investimentos na qualificação dos empregados: programas internos de treinamento e capacitação; programas de financiamento de cursos externos, regulares ou não, realizados por seus funcionários com vistas à sua maior qualificação profissional e/ou obtenção de escolaridade mínima. (MELO NETO; FROES, 1999, 2001)

A responsabilidade social interna compreende, também, para Melo Neto e Froes (2001), áreas como a gestão do trabalho, a gestão do ambiente de trabalho, a gestão da

relevância social da vida no trabalho, a gestão dos direitos dos empregados, conforme figura 1 abaixo:

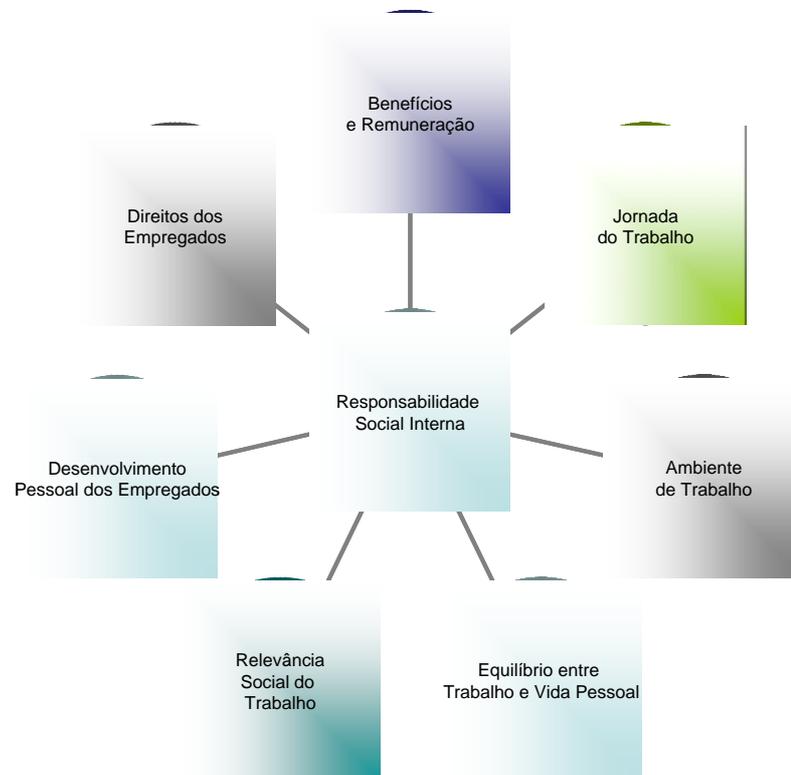


FIGURA 1 ÁREAS DE AVALIAÇÃO DO EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA
FONTE: Adaptado pela autora, a partir de Melo Neto e Froes (2001)

- ✓ A gestão da jornada e organização do trabalho envolve questões relacionadas à duração da jornada de trabalho, à distribuição da carga de trabalho, à criação de novas formas de organização do trabalho, ao desenho de cargos e postos de trabalho, materiais e equipamentos, desenvolvimento de habilidades e capacidades.
- ✓ A gestão de benefícios e remuneração inclui pagamento de dividendos e assistência médico-odontológica.
- ✓ A gestão do ambiente de trabalho, em seu sentido mais restrito, envolve ações de melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos, estresse), integração, relacionamento, participação.
- ✓ A gestão da relevância social do trabalho compreende a visão do empregado quanto à imagem e ao exercício da responsabilidade social da empresa, à

qualidade de seus produtos e serviços e à sua valorização e participação no trabalho¹².

- ✓ A gestão do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal inclui aspectos como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal¹³.
- ✓ A gestão do direito dos empregados envolve os direitos trabalhistas, a preservação da privacidade pessoal dos empregados, a forma de expressão com liberdade dos empregados dentro da empresa em defesa de seus direitos.
- ✓ A gestão do desenvolvimento pessoal dos empregados, que inclui crescimento pessoal dos empregados, perspectivas de carreira, segurança de emprego. (MELO NETO; FROES, 2001)

Segundo Vergara e Branco (2001, p.22), empresa socialmente responsável é sinônimo de empresa “humanizada”, ou seja, “é aquela que está voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas”. Para os autores, a empresa humanizada realiza ações que promovem a melhoria da qualidade de vida no trabalho, além do cumprimento de suas obrigações trabalhistas. Para Cheibub e Locke (2002, p.290), uma empresa socialmente responsável, do ponto de vista interno, é uma empresa “boa empregadora”, ou seja, uma empresa que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus trabalhadores como pessoas morais, dignas de respeito e consideração e pagam salários que permitam condições de vida razoáveis.

Para Costa (2002), as empresas privadas distribuem seus investimentos sociais em três esferas diferenciadas. No primeiro nível, que corresponde ao tema de nossa pesquisa, os esforços estão voltados para o público interno da empresa, sendo característica deste tipo de investimento a melhoria das condições de trabalho, da estrutura salarial e de benefícios aos empregados, da alimentação fornecida, dentre outros fatores. No segundo patamar, a organização privada destina recursos e ações para o público localizado no entorno geográfico de suas atividades, a comunidade. No terceiro nível de ação social empresarial, recursos e ações são focalizados na luta por direitos sociais, independentemente do público-alvo, das conquistas estarem ou não relacionadas diretamente à organização ou às comunidades nas quais operam.

¹² FERNANDES, Eda. *Qualidade de vida no trabalho*, Editora Casa da Qualidade: Salvador, 1996. p.45 *apud* Melo Neto e Froes (2001)

¹³ Id., *ibidem*, p. 51.

Dados de pesquisa realizada pela FIEMG (2000) confirmam que os alvos preferenciais dos investimentos sociais das indústrias mineiras são seus trabalhadores e a comunidade (58%). No entanto, a análise dos dados não permite visualizar qual o percentual destes 58% é dedicado ao público interno.

Para Bullara (2003), ser uma empresa socialmente responsável não significa somente dar vida a um projeto educativo ou realizar algumas ações de melhoria na prática dos negócios. Se isto não deixa de ser positivo, não é tudo. A empresa precisa desenvolver internamente pessoas que sejam socialmente responsáveis. Somente contando com pessoas capazes de pensar e agir dessa forma, pode-se desenvolver internamente a cultura da responsabilidade social e fazer com que esta transcenda os limites da empresa. Para Corrêa e Medeiros (2003, p.193), o empregado é capaz de contribuir espontaneamente para a organização quando estimulado por iniciativas da empresa que suplantem o campo formal e legislativo ou, em outras palavras, o da relação de troca econômica.

Conforme Orchis, Yung e Morales (2002, p.58), a responsabilidade social com seu público interno resulta em “...*maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão-de-obra*”. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Da mesma forma, para Srour (2000), o aumento do envolvimento dos funcionários nos processos decisórios freqüentemente diminui a taxa de defeitos e a quantidade de bens invendáveis.

A gestão pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidade para com os empregados, respeitando apenas as obrigações legais relativas à relação empregado-empregador. As leis brasileiras, por exemplo, abordam questões relativas a condições físicas de trabalho (como as questões de segurança e saúde), fixação de salários e tempo de trabalho, sindicatos e sindicalização, dentre outras. O objetivo das leis é induzir a gestão e criar locais de trabalho seguros e produtivos, nos quais os direitos civis básicos dos empregados não sejam postos em causa. Para além dessas responsabilidades, a prática empresarial de benefícios complementares – fundos de aposentadoria complementar, seguros de saúde, de hospitalização e contra acidentes – alargou o leque das atividades legalmente obrigatórias. Por vezes, essas práticas são respostas à pressão concertada dos empregados, desenvolvida normalmente por sindicatos. Uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários. Dessa forma, deve-se investir no desenvolvimento pessoal e individual dos empregados, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno

e no incentivo à participação dos empregados nas atividades da empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores de cada indivíduo. (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003)

Na mesma linha de Lourenço e Schröder, op cit, salienta o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial:

“a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores (...) a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados”. (ETHOS, 2003)

Para Melo Neto e Froes (2001), além do retorno do investimento pelo aumento de produtividade, a empresa socialmente responsável alcança diversos outros tipos de retorno, como, por exemplo: melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos na família, na vizinhança; diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais, em especial, ao estresse; redução dos custos com tratamento médico-hospitalar; redução do índice de absenteísmo; redução de custos com ações na Justiça do Trabalho; aumento da auto-estima dos empregados; melhoria do clima organizacional; consolidação de uma nova cultura empresarial e, por último, retenção dos talentos (os empregados permanecem na empresa).

Tal elenco numeroso de retornos sociais dá novo dinamismo à empresa, tornando-a mais ágil, flexível, inovadora, produtiva e lucrativa. Socialmente responsável, na visão de seus empregados, a empresa ganha respeito, admiração e reconhecimento por parte do governo, da sociedade, da comunidade, dos acionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros. Investindo nas pessoas, a empresa transforma-as em seu principal ativo. Não apenas de natureza humana, intelectual, mas, principalmente social. Como ativos sociais, os empregados socializam e transformam a organização. Suas atitudes e comportamentos agregam valores à empresa. (MELO NETO; FROES, 2001)

Para Vergara e Branco (2001, p.30), profissionais talentosos estarão, cada vez mais, sentindo-se atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas. Se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, “empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis”.

Quando as organizações não se comprometem a solucionar os problemas internos e, dependendo do caso, até mesmo externos de seus funcionários, abre-se uma lacuna, onde cada um faz sua parte, não há inter-relacionamento e ninguém agrega valor para ninguém. Não se preocupa com a família do funcionário, a sua alimentação, os baixos salários e as longas jornadas de trabalho, “...*sucedo o contrário do esperado: baixa produtividade e alta rotatividade*”. Compromete-se a qualidade dos produtos e serviços, além do desperdício de matérias-primas e horas de treinamento. (TOLDO, 2002, p.80)

O interesse pela instituição, que se caracteriza nos indivíduos pela lealdade, vinculação, participação, trabalho bem feito, não pode se desenvolver se a instituição, ela mesma, não se interessar pelas pessoas. O desenvolvimento não será possível a não ser que as organizações, isto é, as pessoas que a dirigem, tenham duplo interesse: com as pessoas e com a coletividade. O interesse institucional em relação às pessoas deve se fundamentar no reconhecimento dos direitos individuais e num certo número de deveres e de obrigações a serem cumpridos. Elas devem girar em torno de alguns imperativos: de manter a estabilidade do emprego; de assegurar boas condições de trabalho; conferir equidade; escutar e dialogar; e partilhar o fruto do trabalho e as responsabilidades. (CHANLAT, 1992)

Para Ribeiro e Lisboa (1999, p.7), “...*fazer não basta, é preciso fazer certo e mostrar que fez*”. Assim, na configuração do Balanço Social, propõe-se que a empresa demonstre a quantidade de funcionários que emprega, sua distribuição por sexo, idade, formação escolar, cargos ocupados; total de remuneração, benefícios oferecidos como: treinamento, assistência médica e social, auxílio alimentar (vale refeição e cesta básica alimentar), transporte, bolsas de estudos. Para os autores, estas informações, além de evidenciarem a responsabilidade social da empresa, podem auxiliar no processo de melhorias dos serviços públicos, na medida que são identificados os setores não atendidos ou menos beneficiados.

Na área de relações de trabalho, muitos autores salientam que as empresas querem o compromisso do trabalhador com os seus objetivos mas não dão as condições para tal. Davel e Vergara (2001) referem-se ao caráter paradoxal, contraditório, entre a teoria e a prática da gestão de recursos humanos que, por um lado, busca espírito de equipe, comprometimento e, por outro lado, demanda atitudes individualistas, empregabilidade e adaptabilidade. Para os autores, apesar do discurso de que as pessoas são estratégicas, o que se vê é seu enquadramento em programas de racionalização de custos através da redução de pessoal e a busca desmedida de flexibilidade, por meio de trabalho temporário e terceirização.

Portanto, como coloca Freitas (1999)¹⁴, *apud* Garay (2002), embora o discurso das organizações priorize a responsabilidade social, muitas delas mantêm uma relação com seus funcionários fundamentada no descompromisso. Essas empresas pregam a empregabilidade, onde cada um torna-se responsável por buscar o que lhe falta para que possa desenvolver sua carreira e onde qualquer falha é culpa do próprio indivíduo que não desenvolveu as competências que a organização desejava ou priorizou outras, assim como os cortes de pessoal promovidos pelas empresas são justificados pela luta pela sobrevivência.

Um dos aspectos complicadores da atuação social das empresas é que muitas vezes o investimento social privado pode caminhar para intervenções no nível da comunidade/sociedade sem que ações consistentes aconteçam quanto ao público interno. Se, com as transformações no mundo do trabalho ocorridas nas últimas décadas, os trabalhadores viram várias de suas conquistas sociais retrocederem (ANTUNES, 1999), estratégias mais recentes de gestão têm se pautado pelo freqüente recurso a demissões em massa e terceirizações (WOOD JR., 2002; DAVIS, 1999; CARVALHO NETO, 2001), que acentuam a debilidade das conquistas sociais na esfera das práticas gerenciais voltadas ao público interno. Sendo assim, o investimento social privado “para fora” da empresa pode conviver com retrocessos nas condições de trabalho, na estrutura salarial, na participação dos trabalhadores nos processos decisórios das corporações, dentre outros aspectos das práticas gerenciais internas (TEODÓSIO, 2000).

Segundo Gil (1999), ainda há uma tendência em acreditar que a responsabilidade da empresa consiste exclusivamente em maximizar o lucro dos acionistas. No entanto, ressalta o autor, verifica-se um crescente movimento no sentido de admitir que as empresas devem assumir valores éticos, entre estes, respeitar seus funcionários. A maneira com que a empresa trata seus empregados pode afetar positivamente no tratamento dos desafios organizacionais. Segundo esse autor, desafios como a identificação dos funcionários com a empresa, produtividade, segurança no emprego, *empowerment* (dar ao trabalhador a autoridade e liberdade para agir), qualidade de vida e evasão de talentos, são importantes para que uma empresa possa identificar seu estágio de gestão de pessoas. Esses desafios estão intimamente relacionados à responsabilidade social empresarial, principalmente à qualidade de vida.

¹⁴ FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999 *apud* GARAY (2002).

Importantes organismos internacionais colocam em primeiro plano algumas questões que já foram periféricas para o mundo dos negócios, mas hoje são importantes para uma administração avançada. É o caso da relevância da questão da diversidade e dos direitos humanos, a qual, se não for encarada com sensibilidade, pode fazer com que a empresa se exponha muito a riscos. Por outro lado, há nela oportunidades que podem agregar valor e proporcionar vantagem competitiva. Os parâmetros dessa questão são determinados por uma série de acordos internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, da ONU – Organização das Nações Unidas, e pelas convenções de órgãos como a Organização Internacional do Trabalho. Esses acordos contêm princípios comuns e normas de direitos humanos (GRAYSON; HODGES, 2002). Um desses acordos, firmado em 1999, é a Agenda Global Compact, pacto mundial que apóia princípios universais de direitos humanos, trabalho e ambiente, como veremos a seguir.

Para o objetivo desta dissertação, que é estudar discurso e prática de empresas que se pretendem socialmente responsáveis no tocante ao público interno, importa conhecer a influência da Agenda Global Compact.

2.2.3.1 A responsabilidade social e os compromissos da Agenda Global Compact

Kofi Annan, Secretário Geral da Organização das Nações Unidas, propôs pela primeira vez a idéia de um Pacto Mundial em seu discurso no Fórum Econômico Mundial em 31 de Janeiro de 1999. Em 26 de Julho de 2000, o Secretário Geral convidou vários dirigentes empresariais a somar-se à iniciativa de reunir empresas, organismos das Nações Unidas, trabalhadores e representantes da sociedade civil para apoiar novos princípios universais em matéria de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. O Pacto Mundial tenta promover, mediante a força da ação coletiva, o civismo empresarial responsável, a fim de que o mundo dos negócios passe a fazer parte da solução dos desafios que estão relacionados com a mundialização.

O Pacto Mundial não é um instrumento regulador, ou seja, não vigia, nem impõe, nem avalia a conduta das ações das empresas. Poder-se-ia dizer que o Pacto Mundial se apoia na responsabilidade frente ao público, na transparência e nos interesses das empresas, dos trabalhadores e da sociedade civil para colocar em andamento ações substantivas comuns em prol dos princípios nos quais se baseia. Participam do Pacto todos os agentes sociais pertinentes: os governos, que definiram os princípios nos quais se baseia essa iniciativa; as

empresas, cujas ações se pretende influenciar; os trabalhadores, em cujas mãos se concretiza o processo de mundialização; as organizações da sociedade civil, que representam a mais ampla comunidade de interessados; e as Nações Unidas, fórum político mundial, com poder convocador e catalisador.

Desse modo, o setor privado, em colaboração com outros agentes sociais, pode contribuir para tornar a economia mundial mais sustentável e incluyente, através de vários mecanismos: diálogos sobre políticas, atividades de aprendizagem, criação de redes locais e projetos de colaboração.

Os nove princípios universais do Pacto Mundial em matéria de direitos humanos, trabalho e meio ambiente derivam da: Declaração Universal de Direitos Humanos; Declaração de princípios da Organização Internacional do Trabalho relativa aos direitos fundamentais do trabalho; Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Os nove princípios foram denominados Agenda Global Compact. A seguir, apresentamos os seis princípios que dizem respeito ao trabalho, foco desta dissertação:

1) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente: se um empregador infringir os direitos humanos dos empregados, estará, no mínimo, perturbando sua motivação e produtividade. Há passos muito simples que os empregadores podem seguir para assegurar aos funcionários um tratamento decente. Assim como é desejo dos empregadores que seus direitos humanos sejam respeitados, os empregados esperam a mesma atitude de sua parte.

2) Assegurar-se de sua não-participação em violações desses direitos: os empregadores não deveriam tirar vantagem de situações onde abusos de direitos humanos estão ocorrendo, ou utilizar-se da situação para agir de maneira imprópria; não deveriam inclinar-se a esse nível de cumplicidade, mas, por meio de sua conduta, procurar reter e restaurar o reconhecimento social desses direitos. As empresas devem também transmitir a idéia de conduta apropriada a seus fornecedores e evitar abusos que possam comprometer sua reputação junto a funcionários e clientes.

3) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva: a liberdade de associação coletiva dos trabalhadores não significa abrir as portas aos sindicatos ou forçar a sindicalização. O princípio prevê respeito. Se o empregado optar por filiar-se a um sindicato, deve ter esta escolha respeitada. O princípio pede aos empregadores que não exerçam influência indevida sobre a decisão de um empregado. Sobre negociação coletiva, a Agenda Global Compact

pretende divulgar e apoiar a constatação de que muitas empresas de porte reconhecem as vantagens do diálogo e da negociação coletiva, bem como sua influência no aumento da competitividade.

4) Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório: este princípio refere-se a diversos tipos de trabalho forçado (prestado, por exemplo, como forma de pagamento de dívidas) e de trabalho obrigatório. Os empregados têm o direito de receber por seu trabalho em moeda; as atividades de trabalho devem ser designadas livremente e, caso desejarem, os trabalhadores poderão renunciar ao trabalho, em concordância com as leis e práticas nacionais. Eles não devem ser retidos à força ou sujeitos à violência em seu local de trabalho.

5) Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil: os trabalhadores não devem usar o trabalho infantil, seja nos seus locais de trabalho ou nas cadeias produtivas, por intermédio de subcontratações. As crianças representam a força de trabalho do futuro. Mantê-las no mercado de trabalho, em detrimento de sua frequência à escola, compromete o desenvolvimento integral delas, a competitividade futura das empresas e da economia, e também a capacidade sustentável de desenvolvimento de um país. Em situações em que necessidades de renda familiar promovam o trabalho familiar, é fundamental uma atuação forte e conjunta de governos, sociedade civil e empresas, de maneira a não expor crianças a qualquer tipo de exploração ou perigo e de forma que não comprometa seu desenvolvimento físico, educacional, moral e psicológico. Todos devemos colaborar para melhorar essa situação, buscando maneiras de substituir as crianças no mercado de trabalho, de modo a preservar suas vidas, elevando o índice de desenvolvimento de capital humano de sua sociedade.

6) Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego: os empregadores devem contratar pessoas baseados unicamente em suas habilidades e capacidade de desempenhar o trabalho oferecido. Focalizar aspectos como gênero, raça, religião ou outros preconceitos significa estar prestando desserviço à empresa e à sociedade. As promoções devem ser baseadas em mérito. O impacto positivo das práticas não-discriminatórias na produtividade e rentabilidade da empresa está amplamente documentado, segundo a ONU. (ETHOS, 2001)

Movimentos como os da Agenda Global Compact se somam com o da RSE, uma vez que grandes empresas, ao elaborarem políticas de gestão de pessoal, deverão levar em conta os direitos de livre associação e de negociação, visando eliminar o trabalho infantil, o trabalho forçado e obrigatório e a discriminação. Esses princípios serão alicerces da administração da

empresa no desenvolvimento de uma estrutura de recursos humanos socialmente responsável e de um clima de relações de trabalho propício à cooperação e inovação em áreas essenciais, no sentido de obter melhorias sustentáveis de competitividade. (ETHOS, 2001)

2.2.3.2 Indicadores de responsabilidade social empresarial relativos a público interno

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social, criado em 1998, busca disseminar a prática da RSE, ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva e implementar políticas e práticas com critérios éticos. O Instituto Ethos também assumiu a tarefa de promover e incentivar formas inovadoras e eficazes de gestão do relacionamento da empresa com todos os seus públicos e a atuação em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum.(ETHOS, 2003b)

Em outubro de 2001, o Instituto Ethos convidou empresas brasileiras a figurar entre as primeiras signatárias da Agenda Global Compact, em um evento realizado no Brasil, com o objetivo de participar de um diálogo sobre os nove princípios da Agenda, avaliando que a situação mundial carece de debates internacionais, dos quais os empresários brasileiros não podem ficar à margem. (ETHOS, 2003b)

Assim, como base para nossa pesquisa, utilizaremos os indicadores do Instituto Ethos, correlacionando-os com os princípios da Agenda Global Compact. A seguir, apresentamos os nove indicadores que dizem respeito ao público interno, ou seja, ao relacionamento da empresa com os seus funcionários.

Público interno:

- ✓ Relações com sindicatos
- ✓ Gestão participativa
- ✓ Participação nos resultados e bonificações
- ✓ Compromisso com o futuro das crianças
- ✓ Valorização da diversidade
- ✓ Comportamento frente a demissões
- ✓ Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
- ✓ Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho
- ✓ Preparação para aposentadoria

Nesta pesquisa, buscamos fazer uma intersecção dos indicadores acima citados com os seis primeiros princípios da Agenda Global Compact. Apenas dois Indicadores Ethos - preparação para aposentadoria e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade – não estão diretamente correlacionados com nenhum dos princípios da Agenda Global Compact. Por outro lado, para alguns dos Indicadores Ethos, há correlação de mais de um princípio da Agenda Global Compact, como mostra a tabela a seguir:

TABELA 1
CORRELAÇÃO DOS INDICADORES ETHOS COM OS PRINCÍPIOS DO GLOBAL COMPACT

Indicadores Ethos	Princípios do Global Compact
Relações com sindicatos	Princípio 3
Gestão participativa	Princípio 3
Compromisso com o futuro das crianças	Princípio 5
Valorização da diversidade	Princípios 1 - 2 - 6
Política de remuneração e benefícios	Princípios 2 - 4 - 6
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	Princípios 1 - 2 - 6
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	
Comportamento frente à demissões	Princípios 2 - 6
Preparação para aposentadoria	

FONTE: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

Atualmente, as empresas são obrigadas legalmente à implementação e manutenção de condições adequadas quanto à segurança e saúde ocupacional de seus funcionários, e estão proibidas de utilizar mão-de-obra infantil, além de terem que limitar a ocupação de seus funcionários a 8 horas diárias ou até menos, conforme as características da atividade desenvolvida. Aliado a isto, há o fato de que os sindicatos passaram a exigir remunerações condizentes com os cargos ocupados, na forma direta (salários) ou indireta (planos de assistência médica, auxílio transporte, vale refeição, cesta básica alimentar, auxílio natalidade, salário família). O conjunto desses fatores que remuneram o trabalho da mão-de-obra

empregada resulta na satisfação, realização e valorização pessoal do trabalhador social, econômica e psicologicamente e, por conseguinte, da sociedade como um todo. (RIBEIRO; LISBOA, 1999)

A empresa socialmente responsável em relação ao seu público interno, incentiva o envolvimento de seus empregados na solução dos problemas da empresa, possibilitando o compartilhamento de desafios pessoais e organizacionais, favorecendo o desenvolvimento de ambos. Em contrapartida ao envolvimento e comprometimento de seus empregados, a empresa estabelece programas de remuneração com participação nos resultados e com distribuição de bonificações (ETHOS, 2003a). Criar mecanismos de recompensas para os funcionários que contribuam com a melhoria dos processos internos e eleger representantes de empregados em comitês de gestão estratégica ou no conselho de administração tornam a relação mais transparente e os vínculos mais sólidos. (LOPES, 2002)

O compromisso com a capacitação e o desenvolvimento profissional de seus empregados é outro ponto de destaque na empresa socialmente responsável. A empresa, além de agir conscientemente no sentido de dotar seus empregados das melhores condições de saúde, segurança e ambiente de trabalho, também procura se comprometer com o futuro de seus empregados quando de suas aposentadorias, adotando programas de previdência complementar. (VERGARA; BRANCO, 2001)

A empresa socialmente responsável visa a construção de relações mais democráticas e justas e deve combater a discriminação quanto à raça, sexo ou credo, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos: físico, emocional, intelectual e espiritual. A valorização da diversidade não deve estar apenas no discurso dos gestores. Deve ser concretizado com a proibição formal de práticas de discriminação, inclusive nos processos de seleção, treinamento específico sobre o tema e políticas de promoção de grupos menos representados na empresa. (VERGARA; BRANCO, 2001)

Um comportamento organizacional ético também deve apresentar programa que demonstre o compromisso com o futuro dos jovens e adolescentes, que pode ser atendida a partir de programas de aprendizes, projetos internos de integração dos filhos dos funcionários e uma sólida atuação junto à comunidade. (ETHOS, 2003b)

A flexibilização da remuneração, ou seja, pagamentos de acordo com recompensas baseadas nas metas e na performance empresarial, contribuições e valores adicionados pelos empregados, coloca para o empregado mais responsabilidade pelo seu próprio sucesso. Segurança no trabalho, compensação e vantagens dependem mais do tanto que os

trabalhadores contribuem para a missão da empresa (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). Além disso, um comportamento ético e claro por parte da empresa frente às demissões é fundamental para uma relação saudável com o público interno. Discutir com os funcionários propostas para contenção e redução de despesas pode representar uma solução favorável para a empresa e funcionários. As demissões devem ser sempre a última saída e adotar critérios socioeconômicos, como: idade, estado civil, número de dependentes. Se possível, a empresa deve estender benefícios e oferecer programas de recolocação (ETHOS, 2003a). Discutiremos, a seguir, cada um destes aspectos mais detalhadamente, uma vez que a base da nossa pesquisa está estruturada nesses indicadores.

2.2.3.2.1 Relações com sindicatos

O desenvolvimento dos sistemas de relações de trabalho teve por base a interação da atuação dos três atores sociais envolvidos: o Estado, por intermédio de suas instituições; os empresários, através de suas entidades de representação; e os trabalhadores, representados pelas centrais sindicais ou pelos sindicatos setoriais ou de categorias profissionais. (GALVÃO; TRINDADE, 1999)

Os empregados se congregam num sindicato de classe, a fim de se fortalecerem, e até mesmo, quando necessário, visando ao direito de entrar em greve, reunindo forças necessárias para pressionar o empregador a fazer acordos e certas concessões, ou seja, ceder. Os empregadores têm também o direito de agir da mesma forma, tentando resistir às reivindicações ou à obtenção de concessões. (BLANPAIN, 1998, p.103)

A negociação coletiva pode ser definida como aquela que se passa entre esses dois atores sociais, buscando rearranjar, modificar, reinterpretar, criar regras e normas que enquadrem as relações de trabalho e o espaço social. O objetivo explícito de uma negociação coletiva é chegar a um acordo. A celebração de um acordo não equivale necessariamente à criação de harmonia ou consenso, mas ao estabelecimento de condições que os trabalhadores consideram minimamente aceitáveis e que os patrões se dispõem, no limite, a tolerar. As negociações coletivas entre empresários e trabalhadores produzem uma série de direitos (as convenções ou acordos coletivos resultantes das negociações têm força de lei durante a sua vigência) que vão além da legislação já existente (MELO; CARVALHO NETO, 1998; CARVALHO NETO, 2001). Indo além da legislação, estes “novos direitos”, digamos assim, coadunam com a idéia de responsabilidade social, como salientam vários autores aos quais nos referimos anteriormente e o próprio Instituto Ethos.

Para Blanpain (1998), acordo coletivo é um processo em que os representantes dos empregados e/ou empregadores tentam chegar a um acordo sobre salários e condições de trabalho a ser realizado pelos empregados. É também um processo caracterizado por uma enorme diversidade, já que o acordo coletivo varia muito de país para país, até mesmo por ramo de atividade dentro de um determinado país e também entre empresas pertencentes ao mesmo setor. Para o autor, o acordo coletivo é, ou deveria ser, um processo democrático de tomada de decisão, onde os empregados podem influir, por meio de seus representantes, nas decisões que afetam diretamente suas condições de emprego no que diz respeito a salários, jornada de trabalho, implantação de novas tecnologias e assuntos afins. O autor ainda acrescenta que o acordo coletivo é um processo em constante mutação, que evolui, caminhando em consonância com o desenvolvimento dos sindicatos de classe, das associações patronais, observando as relações de poder entre eles.

A negociação coletiva no Brasil tem abrangido áreas de importância no campo das relações de trabalho, como remuneração variável, saúde e segurança, jornada de trabalho, relações com sindicatos (presença destes dentro das empresas, número de diretores do sindicato liberados do trabalho para atuarem pelo sindicato, quadro de avisos do sindicato dentro das empresas). (MELO; CARVALHO NETO, 1998; CARVALHO NETO, 2001)

Os regimes de negociação variam entre relativamente centralizados e descentralizados, cada um com vantagens e desvantagens, dependendo do país. Nos regimes relativamente descentralizados, a cobertura negocial abrange somente os trabalhadores afiliados a sindicatos (por exemplo, nos EUA), e os regimes solidários, que cobrem trabalhadores afiliados e não afiliados (por exemplo, na França e no Brasil). (PEREIRA,1998)

Como salienta Galvão (2002), embora vários autores admitam a divergência de interesses entre patrões e empregados, atribuem maior importância ao interesse comum e ao compromisso entre as partes, que estariam igualmente comprometidas com a manutenção da ordem social existente. A estrutura sindical tem apresentado sinais de resistência, ou seja, tem mudado a um ritmo mais lento, visto que a unidade básica de representação de interesses e de negociação continua sendo o sindicato único por categoria profissional, financiado a partir das contribuições obrigatórias estabelecidas em lei.

Apesar da crise do sindicalismo e contrariando as suposições do fim do sindicato e das negociações coletivas, pesquisa realizada por Carvalho Neto (2001) comprova que tanto os sindicatos estão dando mostras de que começam a trilhar novos e mais promissores caminhos, como as negociações coletivas continuaram sendo elemento central nos sistemas de relações

de trabalho. A pesquisa mostra, ainda, que no Brasil dos anos 90, as negociações coletivas centralizadas continuam sendo uma estratégia dos atores em todos os setores pesquisados (bancário, químico e metalúrgico), com exceção do setor de telecomunicações, no qual houve descentralização após a privatização.

Para Carvalho Neto (2001), amplas campanhas internacionais de opinião, destinadas a forçar poderosas empresas multinacionais a rever práticas abusivas através da mobilização da opinião pública, de consumidores e políticos, têm sido levadas a cabo com sucesso por sindicatos locais e suas centrais nacionais e internacionais, aliados a uma gama de organizações como as de defesa dos consumidores, dos direitos civis, religiosas, de mulheres e estudantis. Esta nova forma de atuação sindical também é um dos fatores que impulsiona a adoção de atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas.

Nesse sentido, uma empresa socialmente responsável, com relação ao seu público interno, deve permitir a atuação do sindicato no local de trabalho. É fundamental a criação de canais efetivos de comunicação, com a transmissão de informações sobre condições de trabalho, dados financeiros e objetivos estratégicos que atinjam os trabalhadores. (ETHOS, 2003a)

2.2.3.2.2 Gestão participativa

Podemos entender como gestão participativa, de acordo com Pateman (1992, p.97), o processo no qual duas ou mais partes elaboram planos, políticas ou decisões. Para a autora, a gestão participativa pode ser parcial ou plena; a gestão participativa parcial “...*é um processo no qual duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas onde o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes*”. A gestão participativa plena é “...*um processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões*”.

De acordo com Ulrich (2002), a gestão participativa valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. As empresas que adotam a gestão participativa apresentam as seguintes vantagens:

- ✓ proporciona melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela participantes;

- ✓ participação eficaz dos trabalhadores nos objetivos da organização, gerando clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho;
- ✓ distribuição equitativa de responsabilidade e dos resultados;
- ✓ elevado grau de integração com a cultura da organização;
- ✓ sólida base para as decisões;
- ✓ aceleração das condições da competitividade da empresa;
- ✓ sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

Para que a participação ocorra de forma verdadeira, na opinião de Pateman (1992), existe uma condição que precisa ser necessariamente satisfeita, ou seja, os empregados precisam estar de posse das devidas informações sobre as quais possam basear a sua decisão. Isto significa que os funcionários devem receber o maior número de informações possíveis em relação ao que em geral acontece na empresa.

Para Oliveira (1990), o aumento do moral dos trabalhadores e a harmonia no trabalho eram considerados apenas como subprodutos e não havia intenção de se permitir a participação dos trabalhadores no poder de decisão. Uma característica importante da empresa do futuro é a gestão participativa, onde o gerente coordena e estimula pessoas inteligentes, com vontade própria, com potencial criativo, capazes de trabalhar em equipe e de adaptar-se a novos trabalhos, ambientes e situações. A administração participativa busca criar estruturas descentralizadas, onde se faz necessário para a sobrevivência da empresa o relacionamento cooperativo para superar os conflitos internos nos processos produtivos e as mudanças nas relações de trabalho. A consciência individual e coletiva exige dos administradores e demais pessoas da empresa visão global, ou seja, saber o que sua tarefa significa para a organização. (ANDRADE, 1991; ULRICH, 2002)

Pesquisa realizada por Piccinini e Jotz (1998), em duas empresas do setor químico da Região Metropolitana de Porto Alegre, concluiu que, de uma forma geral, os trabalhadores de ambas empresas afirmam estarem mais satisfeitos com as mudanças introduzidas no seu dia-a-dia pelas práticas participativas. Houve maior integração dentro das empresas, os trabalhadores de forma geral atribuíram esse fato ao trabalho em equipe, ao treinamento e à diminuição do número de chefias. A diminuição do autoritarismo e a implantação da política de portas abertas facilitou o contato dos trabalhadores com a diretoria da empresa.

Na mesma época, outra pesquisa foi realizada por Souza e Guimarães (1998), em empresas da indústria de plásticos de Santa Catarina, concluindo que, nas empresas estudadas,

a forma de participação praticada é do tipo parcial, na qual o trabalhador limita-se a participar somente das tarefas operacionais, aquelas que objetivam o aumento da produtividade. Para os autores, o que parece estar acontecendo é que as empresas estão alterando suas relações de trabalho, ao passarem de uma gestão centralizada para uma gestão mais participativa como recurso necessário para aumentar o lucro. Com relação à estrutura de decisão, a pesquisa fornece indicativos de estar ocorrendo uma certa abertura na tomada de decisão. Contudo, o poder gerencial ainda permanece centralizado. No entanto, todos concordam em haver mais abertura depois da introdução das inovações organizacionais. A pesquisa revela um outro aspecto: hoje nas empresas pesquisadas o trabalhador fica alijado das decisões táticas e estratégicas. E, por último, cabe assinalar um outro obstáculo evidenciado pela maioria, a dissonância de discurso e prática. As empresas pregam um comportamento, mas na prática se distanciam dele. Em outras palavras, o discurso de gestão participativa nem sempre condiz com o que é praticado. Os entrevistados, nas respostas aos quesitos formulados, deixam entrever as esperanças de que a autonomia de decisões se torne realidade, possibilitando a todos a liberdade de participar mais democraticamente das atividades da empresa e fazendo diminuir o poder dos grupos privilegiados.

Outra pesquisa realizada por Neves, Oliveira e Brandão (2002), na Mercedes-Benz, em Juiz de Fora/MG, constatou que o trabalho em equipe é elogiado pelos trabalhadores, reforçando a importância do espírito de cooperação entre os colegas.

Assim, uma empresa socialmente responsável com relação ao seu público interno deve desenvolver técnicas de gestão participativa, voltadas principalmente a compartilhar poder nas tomadas de decisões, provocar e criar ambientes de motivação, comprometer as pessoas com o trabalho, desenvolver sistemas de sugestões eficientes e duradouros, formar e conduzir equipes para a eliminação dos problemas, vencer resistências à implantação das mudanças que se fazem necessárias. (ETHOS, 2003a)

2.2.3.2.3 Política de salários e benefícios

Diante da concorrência do mercado, as empresas estão buscando, cada vez mais, não só atrair, mas segurar seus talentos através de melhor remuneração e benefícios. É nesse sentido que várias organizações já estão utilizando a flexibilização nos benefícios e também na remuneração dos funcionários.

A flexibilização dos benefícios consiste em fornecer aos funcionários um leque de opções para que eles próprios possam fazer a escolha daquele benefício que mais atenda a suas necessidades. Através de uma remuneração e benefícios mais justos (entende-se por justo não somente os benefícios obrigatórios por lei, mas aqueles que vão além), de acordo com Passos (1997)¹⁵, *apud* Sá et al (2002), as organizações conquistam retorno como: redução de gastos com assistência médica, diminuição dos prêmios de seguro saúde, diminuição do absenteísmo e de rotatividade, aumento da moral dos funcionários e melhoria da imagem da empresa. As reduções nos custos com assistência médica e com seguro acontecem, na maioria das vezes, quando os funcionários já possuem um plano de saúde, do marido ou da esposa, oferecidos pelas empresas em que trabalham.

Para Andrade (1991), pode existir um sistema de benefícios flexíveis, um salário base, recompensa pelo desempenho, participação nos lucros, ajustes salariais baseado nas habilidades, recompensa pelo serviço (em vista, por exemplo, do tempo de casa ou do tempo na área), recompensa pelo “sacrifício” (em virtude de viagens e mudança de cidade), prêmios especiais (como viagens de férias e licenças) e o que mais a criatividade gerencial puder conceber.

Além de benefícios flexíveis, as organizações também estão oferecendo aos seus colaboradores o pagamento de remuneração variável. Para Sá et al (2001), enquanto a remuneração fixa se baseia no fato de que para trabalhos iguais, a remuneração deve ser igual, a remuneração flexível se baseia no fato de que as pessoas se motivam com base no futuro e não no passado. Outra característica da remuneração variável é que ela se baseia em função do desempenho e do comportamento dos indivíduos. Leva em consideração a intensidade e qualidade, além de considerar que, para um comprometimento diferente, deve haver uma remuneração diferente.

Desse modo, muitas empresas passaram a adotar a remuneração variável como forma de valorizar as pessoas que fazem parte da organização, buscando através dela a fidelidade, a motivação e o comprometimento. (LOCKE, 1999; SÁ et al, 2001)

Conforme Lopes e Carvalho Neto (2003, p.131), existem quatro modalidades de remuneração variável: PL (Participação nos Lucros), PR (Participação nos Resultados), PL&R (Participação nos Lucros e nos Resultados) e PI (Participação Independente). A PL

¹⁵ PASSOS, Rita. *Consultoria CPH Tecnologia em Saúde* – captado da internet. Rh em Síntese, 1997, *apud* Sá et al (2002).

ocorre com a vinculação do valor pago ao empregado ao lucro obtido pela empresa. A PR vincula o recebimento de prêmios ao cumprimento de metas preestabelecidas. A PL&R leva em conta a obtenção do lucro e também o alcance dos resultados. A PI não leva em conta nenhum desses aspectos, caracterizando-se como um abono concedido ao trabalhador.

Nos EUA, distribui-se a PL até o limite de 15% da folha de pagamento. No Reino Unido, a forma de pagamento da PL se dá por meio do pagamento diferido (Approved Profit Sharing – APS), caracterizado por um fundo de ações ordinárias, e do pagamento imediato, em dinheiro (Profit-Related Pay – PRP). Da mesma forma, na França, existem esses dois tipos de remuneração variável: o sistema de pagamento imediato e de pagamento diferido. Na Itália, a modalidade de remuneração variável é a PLR. Na Alemanha, a remuneração variável é associada à participação dos empregados no capital da empresa. (LOPES, CARVALHO NETO, 2003)

No Brasil, durante os anos 80, conforme salienta o DIEESE (2003), a questão salarial manteve-se como o ponto central das campanhas reivindicatórias dos trabalhadores. Nos anos 90, com a abertura do mercado às exportações, inaugurou-se a discussão sobre a flexibilização salarial. As primeiras medidas concretas foram a extinção da política salarial e dos reajustes automáticos de salários e a introdução da negociação sobre participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas (PLR). A conjugação dessas duas medidas trouxe conseqüências importantes, tais como: redução ou a não concessão de reajustes salariais, provocando o rebaixamento do salário fixo e o crescimento da parcela variável de remuneração; alteração da dinâmica das negociações coletivas, dado que a PLR intensificou o processo de descentralização das negociações para o âmbito das empresas; a negociação da produtividade passou a ocorrer no âmbito da PLR, como um dos indicadores para sua aferição, descaracterizando-a como elemento fundamental para a redefinição do padrão de distribuição de renda do país. (DIEESE, 2003)

Para Wood Jr. e Pereira Filho (1996) pode-se classificar as diversas formas de remuneração variável em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A participação nos lucros está diretamente relacionada com os resultados globais da empresa ou seja, é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período de tempo. Para os autores, normalmente este tipo de remuneração variável não está ligado às práticas administrativas de estilo participativo, e não são utilizados indicadores de resultado. Já a remuneração por resultados procura vincular o recebimento de bônus ou prêmios ao atendimento de metas

preestabelecidas e pactuadas. Diferentemente da participação nos lucros, a remuneração por resultados comumente é realizada em ambientes organizacionais onde se realizam práticas de administração participativa.

Outra forma de remuneração flexível é destacada por Marcon e Godoi (2003). A remuneração baseada na participação acionária dos executivos e funcionários faz parte da composição da remuneração por resultados e possibilita o recebimento de ações da empresa como parte do composto da remuneração. Um dos principais programas de remuneração através de participação acionária é conhecido como *stock options* (nos EUA) e como *share options* (na Inglaterra). O sistema permite aos funcionários comprar ações da empresa, atrelando os ganhos à valorização das ações no longo prazo. Nesse contexto, uma empresa socialmente responsável, além de oferecer participação ou bônus relacionado a desempenho, possui mecanismo que estimula e viabiliza a participação dos empregados na sua composição acionária. (ETHOS, 2003a)

Para Carvalho Neto (1997, 2001), a remuneração variável é uma tendência geral, embora com ênfase variada, dependendo do país. Para o autor, a PLR pode ser o começo de uma mudança positiva nas relações de trabalho no Brasil. Depende da visão estratégica de cada ator envolvido.

Sob o ponto de vista da estratégia empresarial, a remuneração variável procura adotar critérios tais como criatividade, iniciativa, resultados e o espírito empreendedor. A concentração nos resultados obriga o profissional a ter iniciativa ou mesmo a ser criativo e, conseqüentemente, tornar-se mais empreendedor. A adoção de um sistema de remuneração variável pode tornar uma empresa mais competitiva, pois se consegue um maior empenho na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. (WESTIN, 1986; MARTINS; BARBOSA, 2001)

Da mesma forma, para Carvalho Neto (1997a) e Martins (2002), a negociação da PLR passa a ser importante para as empresas, pois favorece a busca do aumento de produtividade, da participação e do comprometimento dos trabalhadores. Para os trabalhadores também, já que oferece oportunidade de obter ganhos na renda numa época difícil de discutir reajustes salariais, além de perspectivas de discutir qualificação, processo de trabalho, inovações tecnológicas e comissões de empresa, questões vinculadas a metas de produtividade, lucratividade, produção e qualidade.

Para as empresas é uma oportunidade de ouro para conseguir a adesão do trabalhador a seus objetivos. O fato de não se pagar encargos sociais sobre a PLR e a mesma não ser

incorporada aos salários, dá mais flexibilidade e segurança ao empregador em relação às incertezas do futuro. Mas é importante aprender a jogar aberto com os trabalhadores, abrindo todos os dados econômicos e as informações sobre inovações tecnológicas e organizacionais, o que ainda não está acontecendo, como mostrou o estudo (CARVALHO NETO, 2001).

Santos (1975)¹⁶, *apud* Lopes (2002), alerta para alguns riscos em relação à adoção de um programa de remuneração variável. O autor acredita que uma empresa não pode permanecer sem um plano de incentivos, mas salienta que é melhor não ter nenhum programa de incentivo do que elaborar um plano que não dê certo, caindo em descrédito com os funcionários.

Para Carvalho Neto (2001), sempre foi difícil negociar PLR no Brasil, tanto para trabalhadores quanto para empresários. Para o sindicalismo brasileiro, a dificuldade foi de natureza ideológica, já que participar dos lucros seria aceitar os valores capitalistas. Da parte das empresas, devido ao temor de estar criando possibilidades dos trabalhadores conhecerem o desempenho empresarial, econômico e financeiro, até certo ponto dando-lhes oportunidade e poder de questionar e participar da gestão. As negociações sobre a participação nos lucros e resultados podem se tornar um exercício importante de mudança cultural de parte a parte, com empresários e trabalhadores aceitando discutir metas de lucratividade, produção, vendas e qualidade, de forma clara e transparente. Esta transparência é um dos requisitos da postura socialmente responsável por parte das empresas.

2.2.3.2.4 Diversidade

A prática de responsabilidade social contempla a questão da diversidade nas empresas e, desta forma, incentiva a inclusão. O Instituto Ethos elaborou um manual sobre esse tema, cujo título é “*Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*” (ETHOS, 2003a). Na apresentação do manual, a diversidade está associada à prática de responsabilidade social e à sua capacidade de agregar valor para a empresa. A diversidade é vista ao mesmo tempo como um princípio de cidadania e um valor estratégico, por ser uma demanda global e uma maneira de associar a ética à competitividade. Dentre os aspectos da temática da diversidade apontados no documento estão: gênero, raça e etnia, portadores de necessidades especiais, crenças e opiniões, idade e temas específicos (preferências sexuais, portadores do vírus HIV, alcólatras e dependentes de drogas).

¹⁶ SANTOS, R. *Administração de salários na empresa*. São Paulo: LTr, 1975, *apud* LOPES (2002).

Para Carroll e Buchholtz (2000), discriminação significa o uso da raça, cor, religião, sexo ou origem nacional como base de tratamento das pessoas diferentemente ou de maneira desigual. Essa forma de discriminação ficou conhecida como tratamento desigual. Para evitar este tipo de discriminação, significa que todos os grupos ou indivíduos devem ser tratados de maneira equânime. Para os autores, o problema surge também quando se torna aparente que a política de tratamento igual resulta em conseqüências desiguais para negros e brancos, por exemplo. Se qualquer prática de trabalho tem um efeito diferente em determinado grupo, então é uma prática discriminatória. Um impacto desigual significa que poucas minorias foram incluídas nos resultados de testes ou contratação ou prática de promoção que seria esperado de acordo com sua proporção numérica.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001), o reconhecimento do talento das pessoas, preservando os valores da organização, deve-se sobrepor à discriminação de sexo, raça, idade, região geográfica, nas políticas de recursos humanos. Para os autores, os negócios se desenvolvem cada vez mais de forma mais diversificada, não havendo espaço para discriminação de qualquer tipo.

Em um regime democrático, a sociedade civil organiza um “viveiro de princípios” que regulam as práticas econômicas, políticas e institucionais. As demandas das organizações sindicais, dos movimentos ecológicos, feministas, negros, das associações de consumidores e dos usuários de serviços, são exemplos de como os diversos segmentos da sociedade se mobilizam para reivindicar novos critérios de convivência, que, muitas vezes, afetam também diretamente as formas de redistribuição econômica. (CAPPELLIN et al, 2002, p.257)

Uma recente pesquisa feita pela *Society for Human Resource Management*, entidade norte-americana ligada à área de recursos humanos, mostra que 63% dos executivos das 500 maiores empresas dos Estados Unidos encaram a diversidade como um caminho para a concepção de um ambiente de trabalho mais criativo. E 60% deles a vêem como uma forma de atrair os melhores talentos do mercado (VASSALLO¹⁷, 2000, *apud* ORCHIS, YUNG E MORALES, 2002).

Quanto à questão de discriminação no ambiente de trabalho, a Convenção 100 da OIT trata de igual pagamento para o mesmo trabalho. A Convenção 111 trata da não discriminação em ocupação e emprego. Não se pode permitir qualquer tipo de discriminação por raça, cor,

¹⁷ VASSALLO, Claudia. Viva a Diferença. In: *Exame*, 34(18):152-164, setembro de 2000, *apud* Orchis, Yung e Morales, 2002.

sexo, religião, opinião pública, etnia ou origem social. Para a OIT, muitos daqueles que sofrem discriminação, especialmente por razão de sexo ou cor, enfrentam uma persistente “brecha de igualdade” que os separam dos grupos dominantes que desfrutam de uma vida melhor.

As conclusões da OIT são as seguintes:

- ✓ a discriminação continua sendo um problema presente no trabalho; podendo ter diminuído, muitas práticas negativas ainda perduram e outras adquiriram novas formas;
- ✓ a discriminação no trabalho não desaparecerá por si só, e tampouco o mercado irá propiciar, sem intervenção, sua erradicação;
- ✓ as desigualdades dentro dos grupos discriminados se ampliaram, ou seja, poucas pessoas conseguem subir na escala social enquanto a maioria permanece no grupo que possui uma remuneração deficiente e são socialmente excluídos;
- ✓ a discriminação só prejudica as pessoas com trabalhos escassamente remunerados no âmbito da economia informal;
- ✓ o fracasso da erradicação da discriminação contribui para a perpetuação da pobreza;
- ✓ todos se beneficiam da erradicação da discriminação no trabalho, tanto pessoas como empresas e a sociedade em conjunto. (OIT, 2003)

Nesse sentido, trabalhar a diversidade nas empresas significa realizar profundas mudanças culturais. Ulrich (2002), considera que mudanças culturais permeiam a alma e a mente da organização. Conforme Werlang (2003, p.347), “...é preciso mudar a forma como a organização pensa e percebe a si mesma”. Administrando as diferenças, gerindo a diversidade, a empresa pode tornar-se um forte embrião de mudança na sociedade, consolidando a sua atuação no campo da responsabilidade social.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Ethos com as 500 maiores empresas brasileiras sobre a questão social, racial e sexo, destacam-se alguns dados importantes. A participação de mulheres em cargos de gerência executiva (9%) ainda permanece bastante inferior se comparada com os homens (91%). Mulheres negras são as que se encontram em situação mais desigual, isso porque entre 339 mulheres no staff executivo, somente três são negras. A participação dos homens negros também é bastante baixa em cargos executivos, apenas 1,8% enquanto como trabalhadores são 23,4%. Apesar dos amarelos serem somente

0,4% da população brasileira enquanto os negros são 5,6%, a pesquisa mostrou três vezes mais amarelos no *staff* executivo. A maioria dos negros pertencentes ao *staff* executivo possui mais de 15 anos de empresa, enquanto somente 34,4% de brancos e 29,7% dos amarelos no *staff* executivo se encontram na mesma situação; o que demonstra que, para que os negros atinjam posições no topo, leva mais tempo do que as pessoas de outras raças. (ETHOS, 2003)

2.2.3.2.5 Trabalho infantil

O trabalho infantil é hoje reconhecido como um dos principais desafios a ser enfrentado pelo mundo. Estimativas da OIT (2002) apontam que no mundo existem cerca de 211 milhões de crianças entre 5 e 14 anos de idade trabalhando, sendo que cerca de 111 milhões em atividades reconhecidamente perigosas.

Dentre as normas estabelecidas pela OIT que tratam do trabalho infantil, destacam-se as Convenções 138, que estabelece como idade mínima para o trabalho a idade de 15 anos e 182, que estabelece as piores formas de trabalho infantil. O conceito de trabalho infantil que se quer abolir, segundo a Convenção 182, é a que se enquadra em uma das categorias seguintes:

- ✓ trabalho realizado por pessoas abaixo da idade mínima especificada pela legislação nacional (de acordo com as normas internacionais) para o tipo de tarefas a serem desenvolvidas e que, portanto, provavelmente prejudique a educação ou o desenvolvimento pleno da criança ou adolescente;
- ✓ o trabalho perigoso, que ponha em risco o bem estar físico, mental ou moral da criança;
- ✓ as formas inquestionavelmente piores de trabalho infantil, ou seja escravidão, prostituição, conflitos armados, pornografia e outras atividades ilícitas. (SILVA; NEVES JÚNIOR; ANTUNES, 2002, p.20)

Para Marques, Neves e Carvalho Neto (2002), o problema do trabalho infantil é uma questão mundial, de larga escala, que atinge especialmente crianças e adolescentes de países pobres. Para os autores, a predominância das atividades agrícolas e o fato do mesmo estar fortemente associado à economia informal são características marcantes do trabalho infantil no mundo.

Cerca de 73% das crianças e adolescentes entre 5 e 17 anos de idade que trabalham, o fazem nas piores formas de trabalho infantil. Observando a faixa etária entre os 5 e os 14 anos de idade, percebe-se que cerca de 9% (mais de 111 milhões) das crianças que pertencem à mesma, estavam trabalhando em atividades perigosas. Mais de 8 milhões de pessoas entre 5 e 17 anos de idade estão engajadas em atividades inquestionavelmente reconhecidas como as piores formas de trabalho infantil ou seja, em prostituição, em trabalho escravo, em atividades ilícitas (como o narcotráfico), ou na indústria pornográfica, ou mesmo até trabalhando como soldados em guerras. (SILVA; NEVES JÚNIOR; ANTUNES, 2002, p.21)

O combate ao trabalho infantil no Brasil tem se assentado, especialmente a partir dos anos 90, num quadro institucional mais favorável, em parte em decorrência da pressão internacional. A atuação de organismos internacionais (OIT e UNICEF), a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente e a conseqüente implantação de uma rede de conselhos de defesa dos direitos desses segmentos (Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional de defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente), as numerosas denúncias de exploração da mão-de-obra infantil, a mobilização de grupos sociais envolvidos com o tema têm constituído fatores importantes para a disseminação de ações institucionais de erradicação do trabalho infantil e para um tratamento mais central na agenda social brasileira (AMARAL; SILVEIRA; CARPINTEIRO, 2002¹⁸ *apud* MARQUES; NEVES; CARVALHO NETO, 2002; PEREIRA, 2002; UNICEF, 2003).

O trabalho precoce pode implicar em graves efeitos negativos sobre a educação e a formação (GONÇALVEZ, 1997). Quanto à educação, pode inviabilizar a freqüência às aulas ou mesmo reduzir a qualidade do seu aproveitamento, resultando, muitas vezes, em evasão escolar.

O Brasil possui um dos ordenamentos jurídicos mais completos no que tange à proteção da criança e do adolescente (MTE, 2002). No plano do direito interno, a Constituição Federal, em seu art. 7º, inciso XII, proíbe todo e qualquer tipo de trabalho aos menores de 16 anos, à exceção do trabalho na condição de menor aprendiz, a partir dos 14 anos (SENADO, 2003). Outro importante dispositivo legal brasileiro que trata do tema é o Estatuto da Criança e do Adolescente, sancionado através da Lei 8.069/1990.

Dentre as iniciativas não governamentais, cumpre destacar a atuação da Fundação Abrinq, criada em 1990, por empresários do setor de brinquedos ligados à Associação

¹⁸ AMARAL, Carlos; SILVEIRA, Caio e CARPINTEIRO, Débora. *Trabalho Infantil: Examinando o problema, avaliando estratégias de erradicação*. NAURP, UNICEF, novembro de 2002, *apud* MARQUES, NEVES e CARVALHO NETO (2002).

Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), através do Programa “Empresa Amiga da Criança”. A fundação Abrinq tem por finalidade promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes. (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002)

Para o DIEESE (2001), na mesma linha de Marques, Neves e Carvalho Neto (2002), considerando crianças com menos de 16 anos de idade, há um consenso definido que esta primeira fase da adolescência não é etapa da vida para se trabalhar e deve ser dedicada ao estudo e à brincadeira, atividades reconhecidas como necessárias ao desenvolvimento do ser humano. Conforme o DIEESE (2001), se estas crianças ficarem presas a atividades que, mesmo não tendo o caráter penoso, perigoso ou insalubre, podem ficar com seqüelas para o resto da vida, acabando por aprofundar desigualdades sociais, podendo tornar-se causa e instrumento de exclusão na idade adulta.

Situações reconhecidas como causadoras de queda de renda, como o desemprego, ou aquelas de baixa renda socialmente legitimadas, fazem com que os filhos sejam precocemente mandados a trabalhar com maior freqüência. A causa mais evidente para o trabalho de crianças e jovens adolescentes é, sem dúvida, a pobreza. Mais do que o desemprego, na grande maioria dos casos estudados, é a renda familiar muito baixa, resultado na maior parte das vezes de uma remuneração insuficiente dos pais, que leva os menores de 16 anos ao trabalho. Isso é marcado pelo fato de que só crianças pobres trabalham. Sendo assim, o trabalho de crianças e jovens adolescentes, em sua forma atual, é determinado por causas estruturais e sua erradicação depende, em grande parte, da solução ou transformação desses determinantes. (DIEESE, 2003)

Conforme Pereira (2002, p.33), para se poder erradicar o trabalho infantil de forma sustentável, é necessário um tripé fundamental: eficácia de inspeção e justiça do trabalho, melhorias quantitativas e qualitativas de educação e apoio à renda familiar, principalmente quando a conjuntura econômica é desfavorável. A eficácia deste tripé depende ainda do apoio de acordos tripartites e de outras iniciativas mais amplas de diálogo social, de assistência comunitária, de mídia socialmente responsável.

Da mesma forma, Marques, Neves e Carvalho Neto (2002) salientam que reconhecer a necessidade de prevenir e erradicar o trabalho infantil é reconhecer que o problema do trabalho da criança e do adolescente representa um tema importante na agenda social. Espera-se de uma empresa socialmente responsável, com relação ao seu público interno, que, além de respeitar a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz, entre os 14 e 16 anos, a empresa desenvolva projetos internos de integração e apoio

aos filhos dos funcionários. E, tão importante quanto isto, é a empresa procurar garantir que na sua rede de fornecedores e empresas subcontratadas o trabalho infantil também não seja praticado.

2.2.3.2.6 Cuidados com a saúde do trabalhador

A idéia de qualidade de vida no trabalho é calcada em humanização do trabalho e coaduna com a idéia de responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através do redesenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes com maior autonomia e melhoria do meio organizacional. (WALTON¹⁹ (1973) *apud* TOLFO; PICCININI, 2001)

Para Gueiros e Oliveira (2002), políticas e práticas de gestão de pessoas referentes à qualidade de vida no trabalho (QVT) têm a tendência de ser mais valorizadas como modo de integrar o indivíduo à organização de forma harmônica, mantendo sua integridade física e mental, valorizando-o enquanto pessoa. Carroll e Buchholtz (2000) lembram que, nos últimos anos, os trabalhadores têm sido submetidos a um grande número e variedade de novas tecnologias e novos perigos no local de trabalho, criando um nível de ansiedade constante entre eles.

As Leis 8.212 e 8.213 de 9/12/91 estabelecem a responsabilidade civil do empregador pelo acidente do trabalho e a co-responsabilidade dos diretores, sócios, gerentes e administradores por crimes contra a Previdência Social.²⁰ Conforme Castro (2001, p.188), no conceito de responsabilidade civil está intrínseco o “*dever do empregador em cuidar e zelar pela integridade física e moral do empregado, tendo em vista ser o responsável por qualquer dano que ocorra ao empregado no ambiente de trabalho e, ainda, pelos atos do empregado causados a terceiros*”.

Para prevenir acidentes e doenças ocasionadas pelas atividades profissionais, foi criada a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, órgão constituído por representantes do empregador e do empregado, segundo a Norma Regulamentadora nº 5, com a redação dada pela Portaria nº 33/83 do Ministério do Trabalho e Emprego. A CIPA tem como objetivo observar e relatar condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar medidas para

¹⁹ WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, v.15, n.1, p.11-21, 1973 *apud* TOLFO; PICCININI, 2001.

²⁰ Disponível em http://www.puc-rio.br/parcerias/cipa/saud_acidents.html. Acesso em 01 mar. 2004.

reduzir e até eliminar os riscos existentes e/ou neutralizar os mesmos, discutir os acidentes ocorridos, solicitar medidas que previnam acidentes semelhantes e, ainda, orientar os demais trabalhadores quanto à prevenção de acidentes.²¹

Segundo Waldvogel (2001, p.37), são considerados acidentes do trabalho pela lei brasileira “*os eventos ocorridos pelo exercício do trabalho, que causem lesão corporal ou perturbação funcional, morte e perda ou redução da capacidade para o trabalho*”. Em pesquisa realizada pela autora, a partir dos casos fatais de acidentes do trabalho, no estado de São Paulo ocorridos no final da década de 90, 48,5% dos acidentes ocorreram na via pública e 41,3% dentro de estabelecimentos da própria empresa. Destes últimos, 12,6% ocorreram por quedas de andaimes, 11,7% por objetos e instrumentos de trabalho, 10% por esmagamentos e amputação de membros por maquinário industrial, 9,1% por choque elétrico, 7,4% por queimaduras e 7,4% por atropelamentos.

Existem vários tipos de riscos ocupacionais: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, acidentes. Destacamos dentro dos riscos ergonômicos a doença ocupacional conhecida como LER – Lesões por Esforços Repetitivos, posteriormente denominada DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho. As LER são lesões que acometem os membros superiores por sobrecargas provocadas pelo trabalho repetido, sem pausas e repouso adequados à recuperação física. De acordo com Araújo (2001), as LER/DORT são consideradas um dos mais graves problemas envolvendo as relações de saúde e segurança do trabalho, tanto nos países industrializados quanto nos países em desenvolvimento como o Brasil. Conforme Salim (2001, p.96), a LER/DORT representa um dos reflexos das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e, sobretudo, na organização dos processos de trabalho que possibilita maior controle através de máquinas, trabalho repetitivo e tarefas pouco diversificadas.

Assim, visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa socialmente responsável, com relação aos seus funcionários, além de realizar campanhas regulares de conscientização, deve definir com a participação dos trabalhadores, metas e indicadores de desempenho que não prejudiquem a saúde e divulgá-las amplamente. (ETHOS, 2003)

²¹ Disponível em <http://www.fw.uri.br/cipa/htm>. Acesso em 05 mar. 2004.

2.2.3.2.7 Treinamento e Capacitação dos funcionários

Para investir nas pessoas, uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações é o treinamento e capacitação de pessoal. Um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos), pois uma empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem e vice versa. Assim, existe maior probabilidade de haver identificação entre os valores de ambos. (ULRICH, 2002)

O treinamento como forma de propiciar o desenvolvimento individual e organizacional é notoriamente praticado pelas empresas. Como salienta Cardoso (1997, p.2)²², *apud* Sá et al (2002), é uma estratégia de crescimento organizacional, já que empregados pouco competentes dificilmente produzirão produtos competitivos. São inúmeras e evidentes as vantagens de se ter programas de treinamento e desenvolvimento. Dentre estes, Carvalho (1988) cita os seguintes: quanto ao indivíduo, certamente vai haver melhor aproveitamento de suas aptidões, fortalecimento da confiança no mérito, dignificação do trabalho e elevação do moral. Quanto à empresa, percebe-se aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos, maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho, disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização, condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços.

Conforme Ulrich (2002), os profissionais de gestão de pessoas entrelaçam tipos de atividades de treinamento e desenvolvimento, a saber:

- ✓ a empresa prepara cursos modelados segundo as necessidades deles em cada estágio de suas carreiras, possibilitando que tenham as habilidades exigidas para a realização de seu trabalho;
- ✓ outras empresas estruturam experiências de desenvolvimento mediante as quais os funcionários possam adquirir as habilidades necessárias; esse tipo de desenvolvimento baseia-se na premissa de que as pessoas aprendem fazendo e que os funcionários que defrontam com novos desafios de trabalho aprendem com a experiência;
- ✓ os funcionários podem adquirir competência por meio de atividades de treinamento no aprendizado da ação, o qual ocorre quando equipes de trabalho

²²CARDOSO, Simone Murta. *Desenvolvimento de Competências*. São Paulo: T e D, 1996 *apud* Sá et al, 2002.

inexperientes participam de atividades de treinamento voltadas para um problema empresarial concreto.

Caseli (1997) recomenda a consideração de três dimensões no processo de aprendizagem: tempo, espaço e valoração das pessoas. As pessoas necessitam tempo para absorver, estruturar e interpretar individual e coletivamente novos conhecimentos, desenvolver distintas habilidades e enfrentar valores diferentes. Requer uma organização que apresente limites flexíveis para uma maior integração entre empregados, áreas e níveis. E deve considerar as pessoas como peças-chaves em um processo de aprendizagem que deve ser coletivo e participativo e não privilegia uma minoria pensante. Para o autor, a promoção da empregabilidade se baseia em compromissos mútuos entre empresas e indivíduos.

Para desenvolver seus funcionários, a empresa socialmente responsável deve promover capacitação contínua, oferecer bolsas de estudo para a aquisição de conhecimentos mais universais e com impacto positivo na empregabilidade de seus funcionários, sendo que essas bolsas de estudo devem ser oferecidas para todos, sem distinção. (ETHOS, 2003a)

2.2.3.2.8 Contrato de trabalho

Como consequência da reestruturação produtiva se dissemina a terceirização, a empresa concentra-se nos produtos sobre os quais detém vantagens competitivas, gerando redes de empresas subcontratadas. (CARVALHO NETO, 2001, 2001a)

Essas práticas de subcontratação têm-se difundido com rapidez no Brasil. Na década de 80, terceirizava-se áreas de apoio como limpeza, alimentação e segurança. Pesquisas recentes têm indicado aumento na subcontratação da produção ou da prestação direta de serviços (CARVALHO NETO, 2001, 2001a). Para o autor, a terceirização no Brasil está, via de regra, associada a:

- ✓ ganhos em custos;
- ✓ aumento do número de micro e pequenas empresas;
- ✓ enxugamento de estruturas organizacionais, ocasionando demissões;
- ✓ menores salários;
- ✓ perdas de benefícios e vantagens salariais constantes dos acordos coletivos sindicais;

- ✓ precarização dos vínculos empregatícios, das condições de trabalho e de segurança;
- ✓ crescimento do trabalho temporário.

Existem vários tipos de terceirização, conforme resume Fernandes (2003:48):

- ✓ Terceirizados e quarterizados: empregados de outras empresas que trabalham para a empresa-central, sob sua supervisão indireta;
- ✓ Subcontratados: empregados de outras empresas que atuam na empresa-central, sob sua supervisão direta;
- ✓ Contratados autônomos: prestadores de serviços contratados como autônomos, mantendo uma relação individualizada com a empresa.
- ✓ *Job sharing*: quando um determinado posto de trabalho é dividido entre duas ou mais pessoas;
- ✓ Teletrabalhador: existem diversas formas de teletrabalho:
 - *Home-office*: em tempo parcial ou integral, como empregado, autônomo ou *free-lancer*;
 - Pendular: alguns dias na residência e outros na sede da empresa;
 - Escritório: atendem empregados que moram nas proximidades;
 - Sistema de hotelagem: trabalho em local a ser utilizado esporadicamente.

Até mesmo o setor público já experimenta a terceirização em escala significativa, e também a quarterização, ou seja, uma empresa subcontratada por sua vez subcontrata várias empresas especializadas em diferentes partes de um único projeto e gerencia esse consórcio. (CARVALHO NETO, 2001, 2001a)

Portanto, de acordo com Galvão e Trindade (1999), a subcontratação ou terceirização de parte das operações anteriormente realizadas pelas empresas afeta negativamente os trabalhadores e suas organizações sindicais. Com esse procedimento, as grandes companhias centram suas atividades principais em produtos de alto valor agregado e subcontratam as operações subsidiárias, principalmente de pequenas e médias empresas, desprovidas de organização sindical. As subcontratadas oferecem salário e condições de trabalho piores que os garantidos pela contratante, o que contribui para aumentar insegurança no emprego e a segmentação do mercado de trabalho. Para Carvalho Neto (2001, 2001a), essa tendência das grandes empresas e mesmo das grandes organizações públicas aprofunda a crise do emprego e aumenta a precariedade do contrato de trabalho.

Conforme Jay (1993)²³ *apud* Caldas (2000), a terceirização tem o efeito de desvincular o trabalhador de sua empresa e dos resultados de sua produção. Em termos reais de remuneração e relacionamento humano, esta prática cria duas camadas de trabalhadores vinculados com a mesma empresa: um núcleo estável de trabalhadores altamente capacitados e bem remunerados e uma maioria de trabalhadores eventuais ou não estáveis.

Desse modo, verifica-se a conformação de três blocos distintos de trabalhadores: um núcleo de empregados estáveis e com garantias, que se restringe à medida que a crise se prolonga e se aprofunda; os desempregados, excluídos de qualquer oportunidade no mercado de trabalho; a massa de trabalhadores instáveis, que compreende os subcontratados e/ou terceirizados, os trabalhadores em domicílio, os estagiários e os trabalhadores informais (incluindo as categorias de autônomos e conta-própria). (GALVÃO; TRINDADE, 1999)

Pagamentos baseados em longevidade e status estão sendo superados por recompensas baseadas na performance individual (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). Para os autores, este novo tipo de contrato de trabalho coloca aos empregados mais responsabilidade por seus próprios sucessos. Segurança no emprego e compensações dependem mais da contribuição individual para a missão da empresa.

A empresa socialmente responsável, nas suas relações com trabalhadores terceirizados, além de monitorar o cumprimento da legislação e negociar com seus fornecedores para que proporcionem aos seus funcionários níveis salariais compatíveis com as médias de mercado, deve procurar proporcionar ao trabalhador terceirizado, de alguma maneira, benefícios básicos gozados pelos funcionários regulares, como transporte e alimentação.

2.2.3.2.9 Alternativas a demissões

Toda empresa está sujeita a conviver em algum momento de sua trajetória com a delicada perspectiva de demitir funcionários. Isso deve-se a muitas razões, entre as quais, desempenho insatisfatório, não-cumprimento de normas, resultados negativos, conflitos pessoais que afetam o trabalho. Entretanto, constitui um desafio para a empresa socialmente responsável planejar os processos de demissão que se tornem imperiosos. Considerando sempre esses cortes uma exceção na vida da organização, em tais ocasiões a empresa deve se

²³ JAY, B. As Consequências da Terceirização. Recursos Humanos. *Suplemento semanal da APARH*, São Paulo, Ano X (507), 18 jul. 1993, *apud* Caldas (2000).

valer de critérios de desempenho e desenvolvimento profissionais, pensando na pessoa e em suas habilidades potenciais. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001)

Empresas que se pretendem socialmente responsáveis tendem a abandonar o simples “corte de cabeças” como estratégia de mudança. Esse tipo de empresa parece optar por um processo de mudança organizacional mais abrangente, pensado e responsável. Também tende a mudar a forma de gerir pessoas, buscando antever e evitar superdimensionamento do quadro de pessoal, tentando gerenciar esforços de redução de outros custos, além daqueles relativos aos funcionários. (CALDAS, 2000, p.150)

Caldas (2000a, p.30) apresenta o resultado da pesquisa de campo realizada em quatro empresas no Brasil, analisando os efeitos de cortes de pessoal:

- ✓ a dignidade e o respeito com os demitidos mostrados pelas empresas, como o senso comum e a literatura no campo há muito indicam, pode não apenas ser, moralmente, a coisa certa a fazer, mas pode exercer efetiva influência em quanto a própria empresa e os demitidos irão sentir os previsíveis efeitos do processo;
- ✓ as organizações e os indivíduos responsáveis e conscientes envolvidos poderiam atenuar os efeitos das demissões caso procurassem melhorar os mecanismos de envolvimento dos funcionários no processo, aumentassem o prazo do aviso prévio;
- ✓ surgimento de efeitos comuns e dolorosos em processos de demissão, como a elevação de reclamações trabalhistas, o estresse e a tensão, a insegurança, a dificuldade de recolocação e a sobrecarga de trabalho para os remanescentes. Isso pode acarretar mais esforço e atenção de gestores que desejarem impedir sua ocorrência.

Da mesma forma, pesquisa realizada por Sarsur e Cruz (2001), em duas organizações brasileiras de grande porte, avalia os impactos das demissões nessas organizações, mostrando que, na ausência de políticas estruturadas de demissão, essas procuraram adotar políticas compensatórias que, sob a ótica dos demitidos e dos remanescentes, não foram suficientes para minimizar a grave ruptura nas relações de trabalho vigentes, construídas ao longo dos anos.

Caldas (2000) sintetiza, no quadro a seguir, os efeitos do “enxugamento” de pessoal nas organizações por ele pesquisadas. Ressaltamos o impacto das demissões nas relações de trabalho, objeto de nosso estudo. Esse tipo de efeito comumente leva à deterioração das relações de trabalho.

TABELA 2
EFEITOS DAS DEMISSÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda de liderança; ✓ Queda na participação em programas de comprometimento organizacional; ✓ Perda de familiaridade entre unidades; ✓ Redução do trabalho em equipe; ✓ Deterioração do clima organizacional / Aumento do conflito e estresse organizacionais.
Eficiência interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda de experiência; ✓ Perda de memória organizacional; ✓ Perda de espírito empreendedor e da propensão a assumir os riscos; ✓ Aumento da burocracia; ✓ Perda de rapidez / qualidade na tomada de decisões; ✓ Deficiências na troca de informações / Crises de comunicação; ✓ Perda de controle interno.
Eficácia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Queda na qualidade de produtos / serviços; ✓ Deterioração da produtividade / desempenho da organização; ✓ Queda do valor das ações no mercado; ✓ Perda da visão estratégica / dificuldade de competir / foco excessivo no curto prazo; ✓ Estagnação ou queda de vendas; ✓ Estagnação ou queda de lucros.
Relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento do volume de reclamações dos empregados; ✓ Aumento do índice de acidentes / doenças; ✓ Aumento da incidência de sabotagens / violência em relação à empresa ou dirigentes; ✓ Deterioração geral das relações de trabalho.
Imagem externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prejuízo à imagem externa junto a clientes e parceiros comerciais; ✓ Prejuízo à imagem institucional / ressentimento da comunidade; ✓ Dificuldade de recrutar e atrair novos empregados; ✓ Aumento da propensão à intervenção governamental.

FONTE: Extraído de CALDAS (2000, p.98).

Como lembram Bessi e Grisci (2003), uma das alternativas que a empresa possui frente às demissões é o Programa de Apoio à Demissão Voluntária ou Incentivada – PADV ou PADI, que oferece aos trabalhadores alguns incentivos para que solicitem seu desligamento da empresa. Para os autores, o PADV tanto pode ser considerado benéfico para o trabalhador que tenha a intenção de se inserir em outras realidades organizacionais ou de investir em negócios próprios, como pode ser considerado um processo desencadeado de forma traumática, uma vez que as empresas direcionam seus esforços para os possíveis demissionários, exercendo sobre eles pressão para que haja a adesão.

Neste sentido, sindicatos mais atuantes, como é o caso do setor químico do ABC e de São Paulo, têm negociado com as empresas critérios para dispensa coletiva, estabelecidos em acordos e convenções coletivas, apontando a ordem de prioridades daqueles a serem

demitidos: primeiro, os aderentes ao PADV; segundo, aposentados que tinham voltado a trabalhar; terceiro, os empregados com menor tempo de empresa, sendo, primeiro os solteiros, os mais jovens e os de menores encargos familiares. (CARVALHO NETO, 2001, p.194)

Assim, diante da absoluta necessidade de redução de custo de pessoal, a empresa socialmente responsável, além de discutir internamente e criar incentivos à demissão voluntária, pode oferecer serviços de apoio ou recolocação, bem como procurar estender, por algum tempo, os benefícios a todos os trabalhadores demitidos. (ETHOS, 2003a)

2.2.3.2.10 Preparação para Aposentadoria

Ao longo dos últimos anos, os países da América Latina têm apresentando significativo aumento na expectativa de vida da população. Este progresso no tempo de vida da população, contudo, provoca pressões de longo prazo sobre os desembolsos dos sistemas de previdência. O envelhecimento da população acarreta a deterioração progressiva da razão da dependência entre os idosos e a população mais jovem. Isso porque envolve o “pacto das gerações”, ou seja, a garantia de que os benefícios de uma geração sejam assegurados pelas contribuições da geração seguinte. (DIEESE, 2001)

Conforme Wong (2001), à semelhança do que ocorre em muitos outros países subdesenvolvidos e que partilham o início quase que simultâneo da queda da fecundidade, ainda que com diferente intensidade, o Brasil ingressa nos anos 90 em um processo irreversível de envelhecimento demográfico que tem feições especiais que o colocam em destaque na escala mundial. O envelhecimento populacional brasileiro tem duas características marcantes: ser rápida e recente. Estas duas características indicam que o país tem que se preparar para essa novidade, tanto do ponto de vista institucional (e, portanto, organizacional) quanto do ponto de vista da sociedade.

Segundo Moreira (1997, p.85)²⁴ *apud* Wong (2001), em 1960 a proporção de população acima de 65 anos, no Brasil, era de 2,7%, passando para 4,8% em 1991. A proporção da população abaixo de 15 anos, por sua vez, caiu de 43,2%, em 1960, para 34,7%, em 1991. Para o autor, o que se observa para o Brasil como um todo é que a tendência de envelhecimento populacional será marcada por uma maior intensidade do envelhecimento da população brasileira que continuará ao longo das próximas décadas. A previsão é de que, em

²⁴ MOREIRA, M. M. *Envelhecimento da população brasileira*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 1997. p.85 - Tese de doutorado *apud* WONG (2001).

2050, o total de idosos no Brasil representará 18,4% da população total, superando, assim a população jovem, que representará 17,2%.

Conforme o DIEESE (2001), o objetivo de um programa previdenciário é cobrir os riscos de longo prazo (vitalícios), representados pela velhice, morte e invalidez; os de curto prazo (transitórios), que ocorrem, por exemplo, em situações de desemprego, doença e maternidade, e os riscos de acidentes de trabalho.

O desligamento por aposentadoria também exige alguns cuidados éticos. É preciso honrar os compromissos assumidos durante a permanência do empregado, como é o caso da previdência privada ou da complementação salarial, quando a aposentadoria oferecida pelo governo for insuficiente. Mesmo que a legislação não obrigue, muitas empresas estão criando seus fundos, programas de aposentadoria que possam assegurar esse mínimo de bem-estar a seus ex-funcionários mais velhos. (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001)

A empresa socialmente responsável, com relação aos seus funcionários, procura desenvolver atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, envolvendo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro. Além disso, a empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados, estimulando sua participação voluntária em projetos sociais na comunidade. (ETHOS, 2003a)

Apresentadas as temáticas relacionadas à RSE no tocante ao público interno que nortearam nosso roteiro de entrevistas, passamos em seguida a descrever a metodologia utilizada na nossa pesquisa.

3. METODOLOGIA

3.1 - Tipo de pesquisa

O objeto de estudo consiste nas práticas gerenciais voltadas para os trabalhadores de empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Realizamos estudo em duas empresas mineiras, de maneira a verificar se o discurso do movimento empresarial em torno da responsabilidade social é consistente quando se trata do público interno.

Isto posto, a estratégia de pesquisa recaiu em estudos de casos múltiplos, de natureza descritiva, mais adequados a este tipo de proposta.

Gil (1999) esclarece que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Enfatiza, ainda, que uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Da mesma forma, Mattar (1996) ressalta que a pesquisa descritiva caracteriza-se por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas.

A pesquisa descritiva compreende descrição, registro, análise e interpretação na natureza atual ou processo dos fenômenos. O enfoque se faz sobre condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente. (SALOMON, 2001)

3.2 – Método de pesquisa

Na opinião de GIL (1999:73):

“O estudo de caso vem sendo utilizado com freqüência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”.

No estudo de caso faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. (YIN, 2001)

Para Goldenberg (1999), o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Da mesma forma, para Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Conforme Yin (2001), o mesmo estudo pode conter mais de um caso. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos. Esses projetos aumentaram com muito a frequência nos últimos anos. Para Salomon (2001), um só caso ou um número limitado de casos leva à personalização do processo, estudando a interação dos fatos que produzem mudança.

No estudo de casos múltiplos, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes, apenas por razões previsíveis. (YIN, 2001)

Nosso estudo aliou técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas) a técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico) de coleta de dados.

3.3 – População e Amostra

Segundo Lakatos e Marconi (1996), o problema da amostragem é escolher uma parte, ou amostra, de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos dessa parte, pode inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.

3.3.1 – Caracterização da Empresa “A”

A empresa A, unifica todas as operações industriais em uma cidade do interior do oeste mineiro, com população próxima de 60 mil habitantes. Sua administração central é em Belo Horizonte, além de manter filiais, distribuidores e representantes em todos os principais centros comerciais do Brasil.

Atuando no mercado desde 1935, a empresa A vem se consolidando no mercado, com a produção de leite em pó – líder em venda no nordeste do país (pioneiro em embalagens plásticas), creme de leite e manteiga e o caramelo de leite, também líder nacional.

A entrada da empresa A no mercado internacional deu-se em 1975, e hoje seus produtos são distribuídos para diversos países, em todos os continentes.

Apesar da alta taxa de desemprego no país, a empresa tem conseguido manter o quadro de funcionários estável. Em 2002, investiu US\$13 milhões em uma nova fábrica de produção de laticínios. As estimativas de crescimento das exportações passaram de 8% para 15%, em 2003. A empresa tem conseguido bons resultados, competindo com grandes multinacionais do ramo.

Em termos de responsabilidade social com a comunidade, a empresa A, numa parceria com o SENAI – Serviço Nacional da Indústria, oferece cursos de profissionalização em mecânica e eletroeletrônica para adolescentes da comunidade. Em funcionamento na fábrica da empresa, desde 1998, o número de inscritos aumenta a cada nova edição do curso. Em 2002, a empresa inaugurou a creche que atende 80 crianças que moram em um bairro carente.

A iniciativa faz parte de um projeto desenvolvido pela empresa que, desde 2000, estimula seus funcionários a contribuírem com ações em defesa das crianças e adolescentes do município. Além das doações de pessoas físicas, este ano o programa recebeu o reforço da própria empresa, que doou uma parcela do seu imposto devido.

Com este recurso, será construído novo espaço que abrigará uma sala de treinamentos, onde serão ministrados cursos de capacitação para os familiares das crianças atendidas pela creche; o objetivo é promover ações efetivas que contribuam para elevar a auto-estima e melhorar o nível de qualificação dos pais, irmãos e parentes das crianças que freqüentam a creche. A meta é prepará-los para melhor enfrentar o mercado de trabalho. Numa segunda etapa, os cursos deverão ser estendidos à comunidade do entorno, formada por moradores de determinados bairros, conjuntos habitacionais.

A empresa A vem ampliando seu ginásio poliesportivo para trabalhadores, familiares e comunidade, promovendo atividades sociais, desportivas, culturais e recreativas.

A empresa A possui 650 funcionários que trabalham na fábrica.

3.3.2 – Caracterização da empresa “B”

A empresa B é a provedora de serviços de telecomunicações na Banda A – telefonia celular - na região que inclui o Estado de Minas Gerais. Essa empresa é controlada por um grupo canadense que atua em mais dois estados brasileiros, Amazonas e Pará.

Atualmente, a empresa B atua em uma área de 588 mil quilômetros quadrados, equivalente a 7% do território nacional, onde residem 16,8 milhões de habitantes, com uma base de 2,3 milhões de clientes. A empresa é líder em telefonia celular no Estado de Minas

Gerais – participação estimada de 58% de mercado. Encerrou o ano de 2003 com uma receita líquida de serviços à marca de R\$1 bilhão pela primeira vez.

A operadora possui a maior rede de atendimento de Minas Gerais. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (BOVESPA) e de Nova York (NYSE).

O comprometimento da empresa B com a sociedade se expressa por intermédio do seu instituto de desenvolvimento social. Desde 2001 é mantido o programa “Pró-Conselho” – conjunto de dez projetos que visam fortalecer o Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, estimulando o cumprimento das determinações do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a criação e o fortalecimento de Conselhos Tutelares e de Conselhos Municipais de Direito. Esse programa tem como principais parceiros a UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância, o Conselho Estadual de Direitos da Criança e do Adolescente e o Ministério Público de Minas Gerais. No final de 2003 o programa estava implantado em 626 municípios, tornando-se referência nacional. A previsão é de que, em 2004, todos os 853 municípios do Estado estejam adequados à legislação, que exige a criação desses órgãos.

A empresa B desenvolve ainda o programa “Voluntários em Ação”, cuja intenção é transformar os trabalhadores em agentes de transformação social; e mais, “Tá na Mesa”, para colaborar com o Governo Federal em sua campanha pela erradicação da fome no país. Além disso, em 2002, mais de R\$20 milhões de recursos próprios e das leis de incentivo à cultura (Federal e do Estado de Minas) foram distribuídos. Em “Exportando a Cultura Mineira” 45 cidades foram percorridas; atingiu-se um público de mais de 600 mil pessoas; mais de 350 espetáculos; 350 oficinas; 70 debates, palestras e encontros; 318 eventos. O investimento cultural da empresa B em 2003 chegou a R\$ 6 milhões.

A seleção de fornecedores e o estabelecimento de parcerias da empresa B são balizados pelas recomendações do Instituto Ethos, com adição nos contratos de cláusulas que exigem deles o comprometimento com uma conduta socialmente responsável. Os parceiros também são incentivados a integrar os projetos sociais desenvolvidos pela Empresa e, periodicamente, participam de reuniões para discutir essa integração e a importância da responsabilidade social.

Em 2003, foi implementado o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que resultou na certificação ISO 14001 no início de 2004, sendo a primeira empresa do setor de telecomunicações da América do Sul a obtê-la.

A empresa B possui 2.919 funcionários em todo o estado de Minas Gerais.

3.4 – Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Para realizar nossa pesquisa, escolhemos duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social, sediadas em Minas Gerais, sendo que uma delas (empresa B) também é signatária da Agenda Global Compact. A empresa A é uma indústria de médio porte, localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais, que realiza projetos sociais, embora de forma mais tímida e bem menos estruturada que a empresa B. A segunda empresa é do setor de serviços, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, se destacando por possuir uma série de projetos sociais realizados através de um instituto estruturado. Outro aspecto que justifica a escolha das duas empresas é o perfil da mão-de-obra, que é praticamente invertido.

Na empresa A, os trabalhadores são casados, com filhos, mais maduros, 2º grau e com mais tempo de casa. Na empresa B, os trabalhadores são solteiros, sem filhos, jovens, universitários e com pouco tempo de casa. Realizamos entrevistas com gestores de alto nível das áreas de RH das duas empresas, com sindicalistas e com 316 trabalhadores.

Os indicadores do Instituto Ethos materializam os princípios referentes a direitos humanos e trabalho do *Global Compact*. Estes indicadores são detalhados de forma concreta (disponíveis no site www.ethos.org.br), possibilitando elementos operacionais importantes para a análise. O Instituto Ethos pesquisa estes indicadores anualmente, via comunicação eletrônica. No entanto, a pesquisa é feita somente sob o ângulo dos gestores, que sequer identificam seu grau de responsabilidade na empresa, além do instrumento não ouvir quaisquer outros atores sociais, como a representação sindical dos trabalhadores. Pesquisa como a que norteia este estudo, feita em profundidade sobre os indicadores Ethos *in loco*, envolvendo gestores, funcionários e sindicatos, pretende contribuir para o campo acadêmico da gestão social, para empresas, trabalhadores, sindicatos e órgãos governamentais.

Segundo Gil (1999), entrevista é definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo pré-estabelecido de interrogação.

As técnicas de coleta de dados para o estudo em questão foram: análise documental; entrevistas semi-estruturadas; questionários fechados tratados com ferramentas estatísticas para os 316 funcionários das duas empresas pesquisadas.

De acordo com Gil (1999), as fontes de “papel” muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos só se torna possível a investigação social a partir de documentos.

A análise documental contemplou regulamentos, normas de conduta, códigos de ética empresariais, jornais, boletins, acordos coletivos assinados com os sindicatos, balanços sociais das empresas e outros tipos de publicações dos sindicatos de trabalhadores das empresas pesquisadas.

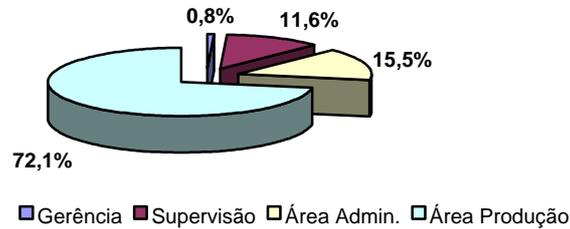
Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas no total, sendo duas com os gerentes de Recursos Humanos das empresas pesquisadas e duas com os dirigentes sindicais das entidades representativas dos trabalhadores das empresas pesquisadas, durante o período de janeiro a abril de 2004.

Para os funcionários, foi elaborado um questionário com 74 (setenta e quatro) perguntas fechadas, com quatro opções de resposta: “sim”, “não”, “não sei”, “prefiro não responder”. Para a empresa “A” foram enviados 130 questionários, correspondente a 20% do total de funcionários, com retorno de 100%. Para a empresa “B” foram enviados 300 questionários, correspondente a um pouco mais de 20% do total de funcionários em Belo Horizonte (1.272), com retorno de 186 questionários.

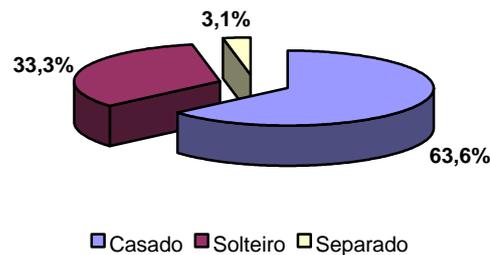
3.4.1 – Caracterização da amostra pesquisada

3.4.1.1 – Empresa “A”

Na empresa “A” a escolha da amostra foi realizada de forma aleatória, respeitando a seguinte distribuição: classificamos a lista de funcionários por setor, numeramos em ordem crescente, calculamos 20% do total de funcionários por setor e, a partir daí, selecionamos os funcionários que correspondiam aos números múltiplos de cinco. Foram distribuídos 130 (cento e trinta) questionários que, após preenchidos, foram entregues pessoalmente. Nos gráficos a seguir apresentamos a caracterização da amostra pesquisada da empresa A.

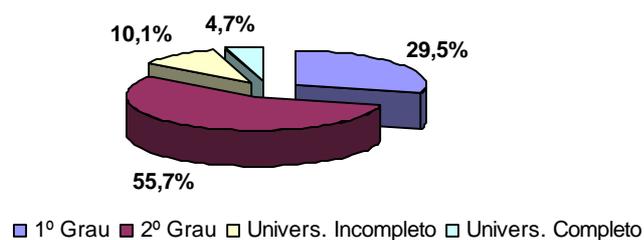
GRÁFICO 1: Cargo/função da amostra pesquisada – Empresa A

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 2: Estado civil da amostra pesquisada – Empresa A

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

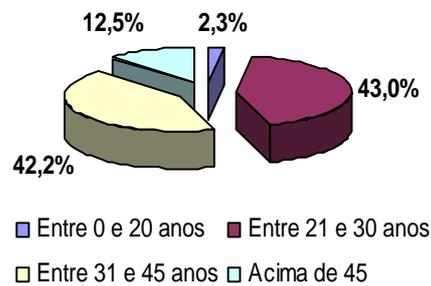
Quanto à escolaridade, no gráfico 3 abaixo, fica evidente o grau médio de qualificação (55,7% no 2º grau).

GRÁFICO 3: Escolaridade da amostra pesquisada – Empresa A

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

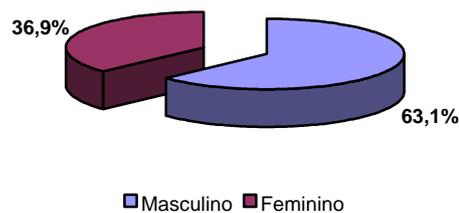
No gráfico 4 a seguir, nota-se que é significativo o percentual de trabalhadores entre 30 e 45 anos (42,2%) e entre 21 e 30 anos (43,0%), ou seja, há um equilíbrio na amostra entre trabalhadores mais jovens e mais maduros.

GRÁFICO 4: Idade da amostra pesquisada – Empresa A



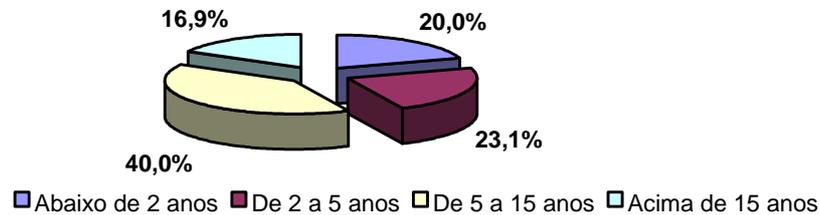
FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 5: Sexo da amostra pesquisada – Empresa A

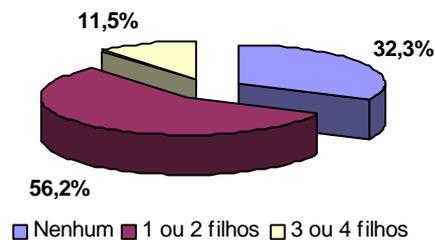


FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

A empresa confirma sua política de manter o quadro de pessoal mais estável, valorizando o tempo do trabalhador na empresa (56,9% tem mais de 5 anos de casa).

GRÁFICO 6: Tempo de empresa da amostra pesquisada – Empresa A

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 7: Número de filhos da amostra pesquisada – Empresa A

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

3.4.1.2 – Empresa “B”

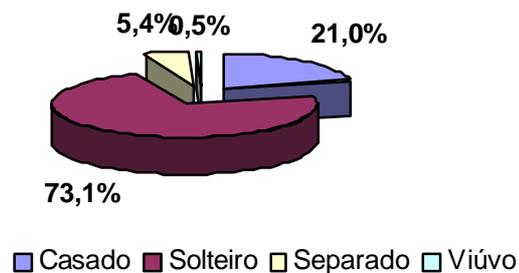
Trabalhamos com a população de funcionários registrados na cidade de Belo Horizonte, onde está a maior concentração de trabalhadores da empresa, totalizando 1.272. A amostra selecionada correspondeu a 20% (vinte por cento) desta população, ou seja, 254 funcionários, distribuídos pelos diversos setores da empresa.

Na empresa B, a amostra foi selecionada também de forma aleatória respeitando a seguinte distribuição: classificamos a lista de funcionários por setor, numeramos em ordem crescente, calculamos 20%, e a partir daí selecionamos os funcionários que correspondiam aos números múltiplos de cinco. Enviamos 300 (trezentos) questionários para a amostra selecionada. Atendendo solicitação da empresa, deste total, 80 (oitenta) foram enviados por e-

mail, para os funcionários que não pertenciam ao setor *Call Center*, na condição que eles retornassem o questionário preenchido diretamente para o site da nossa pesquisa na PUC Minas. Os 220 restantes foram entregues diretamente para os funcionários do *Call Center*, que os depositaram preenchidos em uma urna da nossa pesquisa, colocada no referido setor. Destes 300, obtivemos 186 questionários respondidos.

Apresentamos a seguir a caracterização da amostra pesquisada. Nota-se, nos gráficos a seguir, que a grande maioria é de solteiros, universitários, bastante jovens, sem filhos e com pouco tempo de casa.

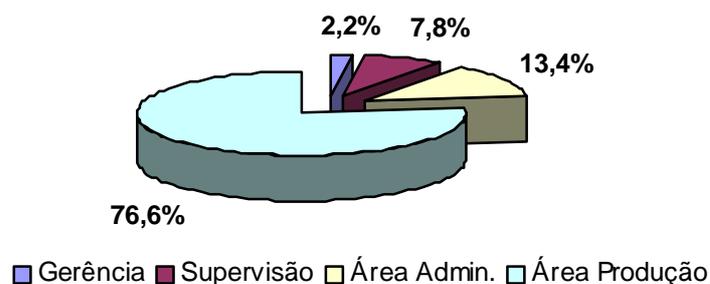
GRÁFICO 8: Estado civil da amostra pesquisada – Empresa B



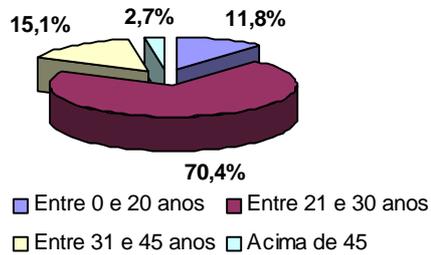
FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

A área de produção no gráfico 9 abaixo corresponde aos operadores de *Call Center*.

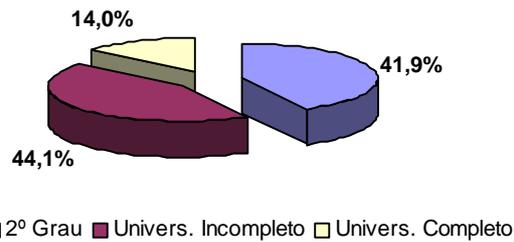
GRÁFICO 9: Cargo/função da amostra pesquisada – Empresa B



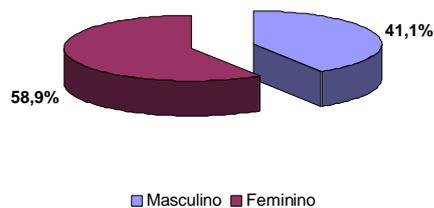
FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 10: Idade da amostra pesquisada – Empresa B

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 11: Escolaridade da amostra pesquisada – Empresa B

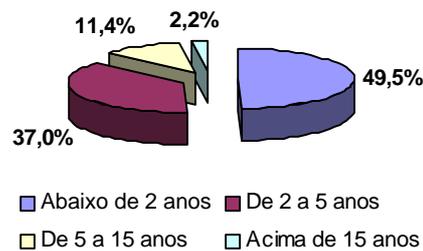
FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 12: Sexo da amostra pesquisada – Empresa B

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

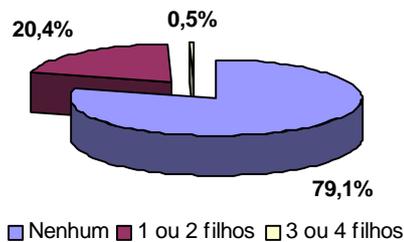
O gráfico 11 mostra que 58,1% são universitários. Como a grande maioria que trabalha no *Call Center* corresponde a este perfil, estes dados sugerem que este pode ser um emprego temporário, sem perspectiva de carreira, o que os 49,5% abaixo de 2 anos de casa indicam no gráfico 13 abaixo.

GRÁFICO 13: Tempo de empresa da amostra pesquisada – Empresa B



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

GRÁFICO 14: Número de filhos da amostra pesquisada – Empresa B



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

3.5 – Análise dos dados

Conforme Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Na análise qualitativa de conteúdo, não há regras tão formalmente definidas como na análise quantitativa, ainda que análise e interpretação muitas vezes se confundam (LAVILLE e DIONNE, 1999). Para os autores, isso não significa que o procedimento seja

aleatório e subjetivo, ao contrário, é preciso assegurar-se de que ela continue estruturada, rigorosa e sistemática.

Como variáveis de análise, nos pautamos pelos Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, em consonância com os princípios da Agenda Global Compact da ONU, que apresentam os seguintes aspectos a serem pesquisados:

1. Diálogo e participação

- ✓ Relações com Sindicatos
- ✓ Gestão Participativa
- ✓ Participação nos Resultados das Empresas

2. Respeito ao indivíduo

- ✓ Combate ao Trabalho Infantil
- ✓ Valorização da Diversidade

3. Respeito ao trabalhador

- ✓ Alternativas a Demissões
- ✓ Capacitação/qualificação Profissional
- ✓ Cuidados com Saúde
- ✓ Preparação para Aposentadoria

Os questionários fechados aplicados para os trabalhadores foram construídos a partir destas variáveis (ver Anexo I). As respostas dos questionários foram tabuladas através do sistema *Statistic Package for Social Science – SPSS*, para o processamento estatístico dos dados. Cada variável foi analisada, em cada um dos seus quesitos, por empresa, separando a percepção dos gestores, trabalhadores, sindicatos e comparando-os. Realizamos alguns cruzamentos entre as variáveis, que serão também apresentados na análise a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados nas duas empresas pesquisadas será apresentada de acordo com os parâmetros dos nove tópicos correspondentes aos indicadores de público interno do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, conforme especificado na metodologia.

4.1 - Relações com os sindicatos

4.1.1 – Empresa “A”

Na visão do gestor, o relacionamento da empresa com o sindicato é muito “tranquilo”. O sindicato tem acesso à empresa através dos seus representantes eleitos que lá trabalham. De acordo com o entrevistado: “...são sete funcionários do sindicato que estão aqui dentro da empresa (...) isso facilita quando eles precisam passar alguma informação”. Uma outra colocação importante do Gestor de RH foi quanto ao relacionamento da empresa com ex-dirigentes sindicais, que, ao se aposentarem, continuam mantendo vínculo com a empresa, como por exemplo, participação no coral da empresa e prestação de serviços terceirizados referentes à confecção de peças e manutenção de máquinas. Essa postura da empresa em manter vínculo com ex-sindicalistas, nos leva a refletir se é uma estratégia de cooptação ou uma preocupação com a recolocação dessas pessoas no mercado de trabalho para que tenham um complemento de renda.

Na visão do sindicato, a empresa não permite o envolvimento dos funcionários em suas atividades, fato que contradiz a visão dos trabalhadores (73,1%). Entretanto, tanto sindicato quanto trabalhadores (53,8%) concordam que a empresa não oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho.

Conforme o sindicalista entrevistado, os dirigentes da empresa se reúnem, periodicamente, com o sindicato, para ouvir sugestões e negociar reivindicações. A empresa possui mecanismos pelos quais a direção consulta os diretores do sindicato (e vice-versa), fornecendo dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando esses afetarem os trabalhadores) para subsidiar as discussões.

Os trabalhadores disseram que recebem informações do sindicato (60,8%), mas que não participam dos eventos que o sindicato promove (77,7%). Mesmo sendo pouco

participativos, os trabalhadores não consideram o comportamento do sindicato prejudicial a eles (67,7%) e nem à empresa (67,4%).

Quanto ao fato de serem associados ao sindicato, a resposta apresentou divisão: 48,5% são associados e 49,2% não. Analisamos estes dados juntamente com o perfil da amostra, apresentados na tabela 3.

TABELA 3
PERFIL DOS TRABALHADORES RELACIONADO À ASSOCIAÇÃO AO SINDICATO

	Sexo predominante	Idade Predominante	Tempo empresa predominante	Cargo/função predominante
Associados	Homem (61,9%)	31 a 45 anos (50%)	5 a 15 anos (49,2%)	Produção (79,0%)
Não Associados	Homem (62,5%)	21 a 30 anos (46%)	2 a 5 anos (32,8%)	Produção (66,1%)

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Podemos observar que, dentre os trabalhadores associados ao sindicato, 50% tem idade entre 31 e 45 anos, 49,2% têm de 5 a 15 anos de empresa e 79% trabalham no setor de produção. Esta característica reforça o perfil do trabalhador sindicalizado do período fordista (mais maduro e com maior estabilidade no emprego).

Concluimos, assim, que a empresa procura manter um bom relacionamento com o sindicato, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores. Um ponto negativo refere-se à falta de liberdade para atuação sindical dentro dos locais de trabalho.

4.1.2 – Empresa “B”

O sindicato tem um jornal, que circula semanalmente nas unidades da empresa, onde divulga as principais notícias para todos os trabalhadores. Quando há algum tipo de denúncia por parte dos trabalhadores ao sindicato, este a leva ao conhecimento da diretoria da empresa; caso não se resolva o problema, publica-se o fato no jornal.

Na visão dos empregados, a empresa permite que eles se envolvam em atividades do sindicato (74,7%), oferece liberdade para atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho (60,2%). Os trabalhadores disseram que recebem informações sobre o sindicato (91,9%), embora a maior parte deles não participe dos eventos que o sindicato promove (84,4%).

Na tabela 4, abaixo, analisamos o perfil dos funcionários dentro da amostra pesquisada, associados (32,3% dos entrevistados) e não associados (62,9% dos entrevistados).

Verificamos que 60% são mulheres, 87,7% trabalham na produção (*Call Center*) e 68,3% tem idade entre 21 e 30 anos. Considerando, ainda, o tempo de empresa desses funcionários, notamos que 46,7% têm abaixo de 2 anos e 38,3% têm de 2 a 5 anos de empresa.

TABELA 4
PERFIL DOS TRABALHADORES RELACIONADO À ASSOCIAÇÃO AO SINDICATO

	Sexo predominante	Idade Predominante	Tempo empresa predominante	Cargo/função predominante
Associados	Mulher (60%)	21 a 30 anos (68,3%)	Abaixo de 2 anos (46,7%)	Produção (87,7%)
Não Associados	Mulher (60,3%)	21 a 30 anos (70,9%)	Abaixo de 2 anos (49,6%)	Produção (65,6%)

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Esta constatação contradiz a fala do sindicalista que associa a não associação à idade. Quando perguntado sobre o percentual baixo de funcionários sindicalizados na empresa, (5% a 6%), o dirigente sindical nos disse:

“O processo de integração está mais difícil, devido ao turno ser feito muito rápido (...) Nos Calls Centers só há pessoas jovens, é um trabalho que é alienante, as pessoas saem de lá e não querem saber de mais nada. Normalmente ficam pouco tempo e se ficarem muito tempo na empresa ficam doentes naquele emprego”. (Sindicalista)

Conforme o sindicalista entrevistado, o relacionamento da empresa com o sindicato era mais tranqüilo:

“As negociações, desde a privatização, foram se deteriorando até o ano passado, quando assinamos um péssimo acordo (...) a empresa induziu o pessoal a aprovar um acordo ruim. Esse ano nós aprovamos uma pauta de reivindicação e em função da distância da contra-proposta da empresa, nós instauramos o dissídio coletivo na Justiça do Trabalho”. (Sindicalista)

Nessa perspectiva, cabe lembrar Melo e Carvalho Neto (1998), para quem a celebração de um acordo não equivale necessariamente à criação de harmonia ou consenso, mas ao estabelecimento de condições que os trabalhadores consideram minimamente aceitáveis.

Assim, na visão do gestor de RH, o acordo coletivo foi fechado com os empregados, só faltando assinatura do sindicato: “...eles se dizem representantes dos empregados, mas os

empregados não se sentem representados por eles, então não é um problema nosso, é um problema deles, que eles têm que resolver com a categoria”. É importante lembrar, como o faz Blanpain (1998), que o acordo coletivo é, ou deveria ser, um processo democrático de tomada de decisão, onde os empregados podem influir, por meio de seus representantes, nas decisões que afetam diretamente suas condições de emprego.

A fala do gestor nos levou a analisar as respostas dos trabalhadores pesquisados quando perguntados se eles consideravam o comportamento do sindicato prejudicial a eles e à empresa. Em ambas as questões as respostas foram negativas – 71,5% e 69,4%, respectivamente.

Portanto, podemos perceber pela análise dos dados que o relacionamento dos trabalhadores com o sindicato é bom, ao contrário da relação da empresa com o sindicato que, apesar de já ter sido boa, hoje encontra-se desgastada.

4.1.3 – Algumas considerações sobre as relações com os sindicatos nas empresas pesquisadas

Quanto à participação de funcionários em sindicatos e ao relacionamento com seus representantes, os indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, como mencionado no referencial teórico desta dissertação, apontam que uma empresa adota práticas socialmente responsáveis com o seu público interno quando esta fornece ao sindicato informações sobre as condições de trabalho e quando os dirigentes se reúnem com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações. Além disso, a empresa é considerada pelo Ethos como socialmente responsável quando fornece aos representantes dos sindicatos dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos, quando esses afetam decisões que dizem respeito aos trabalhadores.

Nesse sentido, a nossa pesquisa conclui que a empresa A tende a ter uma postura mais socialmente responsável com seu público interno que a empresa B. Apesar da empresa B atender alguns dos requisitos acima, precisa melhorar o seu relacionamento com o sindicato, adotando postura mais transparente e participativa.

4.2 - Gestão Participativa

4.2.1 – Empresa “A”

Analisando os dados sobre a gestão participativa na empresa A, observamos que, na visão do gestor de RH, a participação dos empregados em comitês só acontece no comitê da PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que é composto por dois funcionários representantes dos empregados, dois representantes da empresa e um representante do sindicato. Estes dados convergem com a visão do sindicato e dos trabalhadores (49,2%), conforme tabela 5.

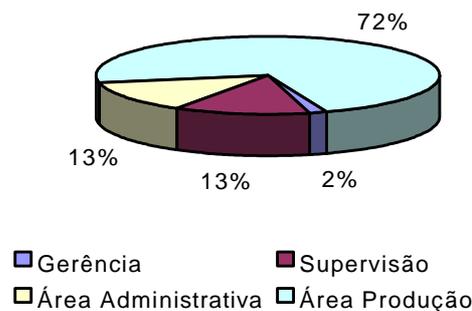
TABELA 5
PARTICIPAÇÃO EM COMITÊS VERSUS FUNÇÃO/CARGO

Você participa de comitês ou Conselho de Administração?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	1	8	8	45	62
Não	-	6	6	11	23
não sei	-	1	6	25	32
Prefiro não responder	-	-	-	9	9
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	4
Total dos entrevistados	1	15	20	90	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Ao cruzarmos esses dados com o perfil da amostra, verificamos, conforme o gráfico 15 abaixo, que 72% dos que responderam que participam em comitês na empresa ocupam funções na área de produção, o que indica que esse tipo de participação não está vinculado apenas aos cargos de gerência e supervisão.

GRÁFICO 15 - Percentual de respondentes que disseram participar de comitês versus Função/Cargo



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Considerando que a maior parte da nossa amostra é da área de produção, o gráfico 16, abaixo, nos mostra quanto o percentual de 72% corresponde ao total de funcionários da produção pesquisados. Como podemos verificar, representa 50% da amostra pesquisada.

GRÁFICO 16 - Distribuição de funcionários da área de produção que disseram participar de comitês



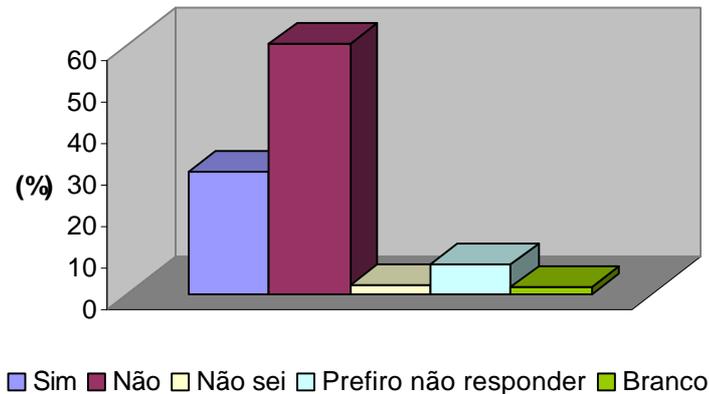
FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Os funcionários disseram receber informações econômico-financeiras da empresa (70%), mas apenas 43,8% afirmaram receber treinamento para análise dessas informações.

Um dos pontos que mais apresentou convergência entre os três públicos pesquisados foi o da participação dos funcionários na apresentação de idéias e sugestões.

A empresa formalizou um plano de sugestões, onde a participação do funcionário é valorizada. Recentemente, a empresa instalou urnas para recolher sugestões. Os autores dos projetos aprovados são premiados com bens e dinheiro. Onze idéias já estão em fase de implantação, entre elas a instalação de registros para que não sobre leite nas mangueiras. Pelo estudo feito por um trabalhador, a empresa perde cerca de 15 mil litros por ano com essas sobras. Na fala do Gestor de RH: *“Eles apresentam sugestões simples que resolvem os problemas”*.

Entretanto, quando perguntamos aos funcionários se eles participam, efetivamente, das decisões da empresa, a maioria, ou seja, 60%, respondeu que não, conforme gráfico 17 a seguir.

GRÁFICO 17 - Participação dos funcionários nas decisões da empresa

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

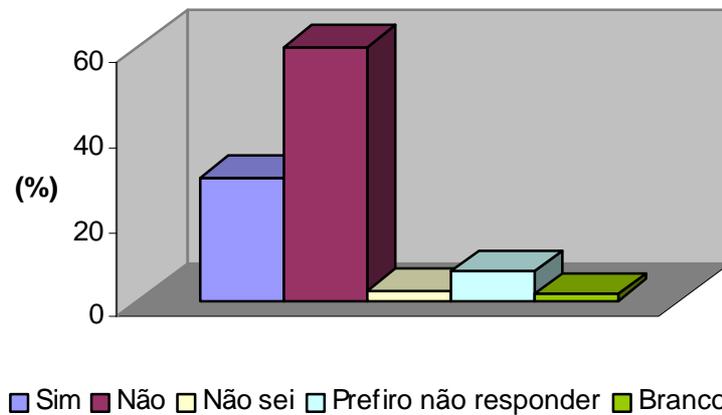
Cruzamos os dados desta questão com o perfil da amostra, no que diz respeito ao cargo/função, conforme a tabela 6, em seguida, para verificar se a maior participação no processo decisório está vinculada aos cargos de gerência e supervisão.

TABELA 6
PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO X CARGO/FUNÇÃO

Você participa das tomadas de decisão da empresa?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	1	7	5	25	38
Não	-	6	14	57	77
não sei	-	-	-	3	3
Prefiro não responder	-	2	1	6	9
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	3
Total dos entrevistados	1	15	20	91	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Da tabela 6 acima, selecionamos apenas as respostas negativas dos respondentes. O que nos chama mais atenção é o alto índice de respostas negativas, somadas aos que preferiram não responder, no cargo de supervisão, conforme podemos observar no gráfico 18, a seguir. Isto nos leva a deduzir que a participação no processo decisório, mesmo no cargo de supervisão, não acontece de forma eficaz.

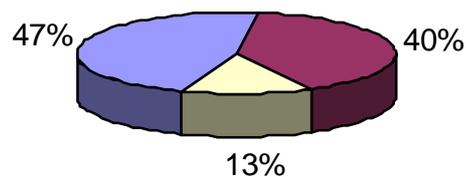
GRÁFICO 18 - Distribuição de funcionários da área de produção

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

A participação dos funcionários na comissão da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) foi ponto convergente entre empresa, sindicato e trabalhadores (75,4%). No entanto, a participação dos funcionários na comissão da PLR apresentou divergência. Tanto o sindicato quanto a empresa, conforme citado acima, informaram que os funcionários que participam dessa comissão são eleitos pelos próprios funcionários, sem interferência da empresa. Entretanto, apenas 21,8% dos funcionários concordam com essa informação. Considerando que 43,1% dos pesquisados responderam que nada sabiam sobre essa questão, conforme o gráfico 19, abaixo, podemos inferir que essa eleição talvez não seja tão divulgada pela empresa.

GRÁFICO 19 - Participação dos funcionários na PLR sem interferência da empresa

Área de Supervisão



■ Sim ■ Não □ Prefiro não responder

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Assim, em termos de gestão participativa, nossa pesquisa sugere que a empresa procura envolver seus funcionários na sugestão de idéias que melhorem o desempenho de suas tarefas, bem como o melhor aproveitamento de matéria-prima, na linha dos programas de qualidade total. No entanto, ainda precisa democratizar o processo de tomada de decisões.

4.2.2 – Empresa “B”

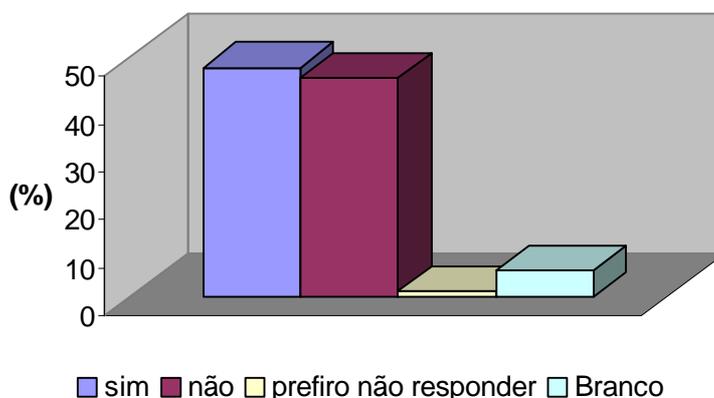
Analisando conjuntamente as respostas dos funcionários, do gestor de RH e do sindicalista, com relação ao item da gestão participativa, percebemos algumas divergências de opiniões.

Na visão da empresa, existe um sistema de gestão participativa, onde as comunicações se processam em nível liberado, ou seja, em cada nível ou plano da organização, as pessoas participam na tomada de decisões. Conforme o gestor entrevistado:

“...o sistema encurta e muitas vezes privilegia a organização na horizontal ao invés da vertical, ou seja, encurta a distância entre acionista e cliente, exatamente para que as decisões e informações fluam e decole um pouco mais rápido do que nas estruturas verticalizadas (...) Nós temos uma série de sistemas de informação de capacitação de grupo para uma interação maior com as decisões da companhia”.
(Gestor)

Na visão do sindicato, a única forma de participação dos funcionários é na comissão da PLR e, mesmo assim, de forma ainda muito indesejável, pois, por não terem estabilidade temporária no emprego, estes se sentem pressionados e intimidados pela empresa.

Os funcionários dizem receber informações econômico-financeiras sobre a empresa, mas a maior parte deles não recebe nenhum tipo de treinamento sobre essas informações para uma tomada de decisão. Eles não participam do Conselho de Administração, e se mostram divididos nas respostas com relação à participação em comitês de gestão, conforme a tabela 7, considerando que 50% responderam “sim” e 47,3% responderam “não” ou “não sabem responder”, conforme o gráfico 20, a seguir.

GRÁFICO 20 - Participação dos funcionários em comitês de gestão

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

A tabela 7 abaixo nos dá uma visão dessa participação dividida por função ou cargo:

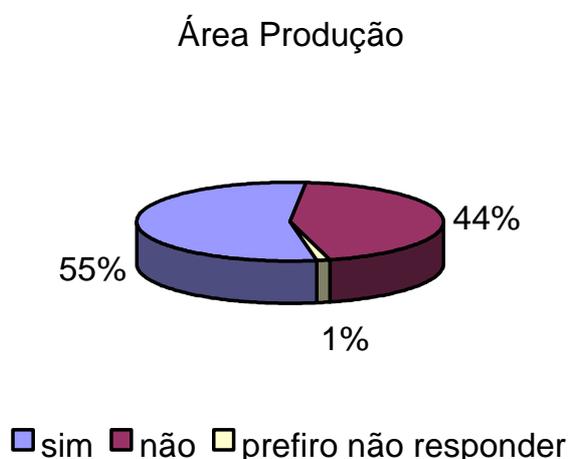
TABELA 7
PARTICIPAÇÃO EM COMITÊS OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Você participa de comitês ou Conselho de Administração?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	-	4	12	73	89
Não	-	3	5	15	23
não sei	4	7	7	44	62
Prefiro não responder	-	-	-	2	2
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	10
Total dos entrevistados	4	14	24	134	186

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Analisando apenas as respostas referentes ao setor de produção, podemos constatar, no gráfico 21, a seguir, que há uma predominância nas respostas positivas (55%), o que nos leva a concluir que a participação em comitês de gestão também ocorre fora das áreas de supervisão e gerência.

GRÁFICO 21 - Percentual de funcionários por cargo/função que disseram participar de comitês de gestão



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Entretanto, quando perguntados sobre sua participação efetiva em decisões importantes da empresa, 60,12% responderam negativamente. Cruzamos os dados desta questão com o perfil da amostra, no que diz respeito ao cargo/função, conforme a tabela 8, a seguir, para verificar se a maior participação no processo decisório está vinculada aos cargos de gerência e supervisão.

**TABELA 8
PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO VERSUS CARGO/FUNÇÃO**

Você participa das tomadas de decisão da empresa?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	3	5	7	34	49
Não	1	6	15	85	107
não sei	-	1	-	12	13
Prefiro não responder	-	2	2	5	9
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	8
Total dos entrevistados	4	14	24	136	186

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Da tabela 8 selecionamos apenas as respostas negativas dos respondentes. O que nos chama mais atenção é o alto índice de respostas negativas, somadas aos que preferiram não responder, no cargo de supervisão, conforme podemos observar no gráfico 22 a seguir. Isso

nos leva a deduzir que a participação no processo decisório, no cargo de supervisão, não acontece de forma eficaz.

GRÁFICO 22 - Percentual de trabalhadores no cargo de supervisão que disseram participar de comitês de gestão



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Sobre a participação dos funcionários nas comissões da CIPA e PLR, as opiniões dos três públicos pesquisados são convergentes. Não consideramos as respostas com relação à participação dos funcionários na Comissão de Conciliação Prévia pelo fato de não existir essa comissão na empresa.

A empresa tem um programa de sugestões, via intranet, onde todos os funcionários têm a oportunidade de apresentar idéias para o melhor funcionamento de suas tarefas, bem como qualquer tipo de sugestão que venha a aprimorar os serviços oferecidos pela empresa.

Vemos, portanto, que o sindicalista, talvez por ter uma visão de fora da empresa, mostrou-se mais negativo do que a realidade. No entanto, as respostas dos trabalhadores parecem indicar que o sindicalista não deixa de ter razão, já que, quando perguntados se a participação é efetiva, os trabalhadores não concordaram, além de mostrarem-se divididos quanto à participação em comitês. Podemos dizer que esses resultados, portanto, indicam que a participação precisa ser mais incentivada na empresa.

4.2.3 – Algumas considerações sobre a gestão participativa nas empresas pesquisadas

Quanto ao envolvimento dos empregados na gestão da empresa, de acordo com os indicadores Ethos, conforme apontado na revisão de literatura, a empresa deve possuir um programa para estimular e reconhecer as contribuições dos empregados com sugestões para a melhoria dos processos internos e disponibilizar informações econômico-financeiras, oferecendo treinamento aos empregados para que possam compreender e analisar tais informações. Além destes parâmetros, a empresa deve prever a participação de representante dos empregados em comitês de gestão encarregados da formulação de sua estratégia ou no Conselho de Administração.

Assim, comparando os parâmetros do Instituto Ethos com os resultados da nossa pesquisa, constatamos que, tanto a empresa A, quanto a empresa B precisam melhorar o seu desempenho nesse aspecto. Conforme argumenta Pateman (1992), como já visto no referencial teórico, para que a participação ocorra de forma verdadeira, os empregados precisam estar de posse das devidas informações sobre as quais possam basear a sua decisão. Isso significa que os funcionários devem receber o maior número possível de informações em relação ao que, em geral, acontece na empresa. Os resultados da nossa pesquisa sugerem que, na prática, a realidade é diferente da teoria.

Apesar de ambas possuírem programas de sugestões, inclusive com premiações, as empresas A e B estão bem aquém de uma gestão participativa, dentro da perspectiva de uma empresa socialmente responsável, como preconizado pelo Instituto Ethos. Nesse sentido, chama a atenção Pateman (1992) para o fato de que a gestão participativa só é plena quando cada membro isolado tem poder de determinar o resultado final das decisões.

4.3 - Remuneração, benefícios e carreira

4.3.1 – Empresa “A”

A empresa oferece os seguintes benefícios: assistência médica (UNIMED); assistência odontológica (ODONTOPREV, por livre adesão e o convênio com o ambulatório odontológico do sindicato); cesta básica ou ticket refeição; seguro de vida em grupo; previdência privada compartilhada para todos os funcionários; leite em pó para os filhos dos funcionários com até três anos de idade incompletos; material escolar e uniforme para todos

os filhos de funcionários, desde a pré-escola até o ensino fundamental. Além desses benefícios, a empresa proporciona lazer e diversão aos seus funcionários, extensivos aos familiares, na Associação Recreativa por ela mantida.

A empresa não tem um programa de flexibilização de benefícios, ou seja, um leque de opções para que os funcionários possam escolher aqueles benefícios que mais atendam às suas necessidades, conforme demonstram Andrade (1991) e Sá et al (2002), cujas idéias foram discutidas na revisão de literatura.

De acordo com as respostas dos trabalhadores e também do sindicato, a empresa procura pagar acima dos pisos salariais (58,5%), a empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração (69,2%), e, da mesma forma, através do plano de carreira (58,5%).

Com relação à PLR, formou-se um comitê na empresa, que define as metas a serem atingidas, bem como o seu acompanhamento. De acordo com o Gestor de RH: “As metas da PLR envolvem a todo tempo toda a empresa, da produtividade até os níveis de desperdício”. Algumas das metas são relativas a: produtividade, produto, material inacabado, telefone, nível de desperdício com papelaria e material de limpeza; toda economia gerada a partir dessas metas é divulgada para todos. Desse valor, 50% fica com a empresa e 50% é dividido entre os funcionários. Além disso, 5% do lucro líquido da empresa é dividido com os funcionários.

Esses dados corroboram as respostas dos trabalhadores que, além de conhecerem bem o programa de PLR (77,7%), as metas individuais (58,5%) e as metas coletivas (56,2%), o consideram um bom programa (60,8%). Entretanto, apesar dessa consideração, quando perguntados se são ouvidos para a definição de políticas de remuneração, benefícios e carreira, as respostas ficaram divididas: 36,9% positivamente e 48,5% negativamente. Cruzamos os dados com o perfil da amostra, no que diz respeito ao cargo/função, conforme tabela 9 abaixo.

TABELA 9
É OUVIDO PARA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS?
VERSUS CARREIRA/FUNÇÃO

É ouvido para definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira?	Cargo ou função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	1	8	5	33	47
Não	-	6	9	35	50
Não sei	-	-	3	10	13
Prefiro não responder	-	1	3	12	16
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	4
Total dos entrevistados	1	15	20	90	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Observamos que, ao analisarmos o número total de respondentes que disseram “não” (50), os que disseram “não sei” (13) e os que preferiram não responder (16), novamente nos chama a atenção, dentre esses, o percentual elevado de respostas negativas dos que ocupam cargo de supervisão, conforme demonstrado no gráfico 23 abaixo, que equivale a 47% do total de supervisores.

GRÁFICO 23 – Supervisores que responderam se são ouvidos na definição de políticas de remuneração / benefícios



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Isso nos leva a inferir que, apesar da empresa ter um programa de PLR reconhecido pelos seus empregados, precisa ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas de remuneração e de benefícios.

4.3.2 – Empresa “B”

A empresa não paga acima dos pisos salariais firmados com o sindicato. Conforme acordo coletivo, o piso salarial praticado pela empresa é de R\$423,36 (quatrocentos e vinte e três reais e trinta e seis centavos), para uma jornada de trabalho de 40 horas semanais.

De acordo com as respostas dos trabalhadores (69,9%), a empresa valoriza seus funcionários por meio de remuneração. No que diz respeito à visão sobre valorização por meio do plano de carreira, conforme a tabela 10 em seguida, os trabalhadores ficaram divididos: consideraram positiva 36,2% e negativa 56,2% (40,0% “não” + 16,2% “não sei”).

TABELA 10
VALORIZAÇÃO POR PLANO DE CARREIRA ADEQUADO

A empresa valoriza os funcionários por meio de plano de carreira adequado?	Freqüência
Sim	67
Não	74
Não sei	30
Prefiro não responder	14
Branco e/ou incorreto	1
Total de entrevistados	186

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Entretanto, ao cruzarmos os dados com a função desses trabalhadores na empresa, conforme tabela 11 em seguida, constatamos que, dentre os 56,2% que vêem a valorização via plano de carreira de forma negativa, 69,0% pertencem ao *Call Center* (produção), que, como dito anteriormente, é um setor com alta rotatividade, com perfil de mão-de-obra jovem, universitários, sem perspectiva de carreira na empresa. Isso nos sugere que não há um incentivo por parte da empresa no desenvolvimento do plano de carreira na área de *Call Center*, em oposição a outras áreas da empresa.

TABELA 11
A EMPRESA VALORIZA O FUNCIONÁRIO POR MEIO DE PLANO DE CARREIRA/FUNÇÃO?

A empresa valoriza os funcionários por meio de plano de carreira adequado?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	1	2	6	56	65
Não	2	10	13	45	70
Não sei	1	1	4	24	30
Prefiro não responder	-	1	1	11	13
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	8
Total dos entrevistados	4	14	24	136	186

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Ao analisarmos as respostas negativas (70), somadas às respostas “não sei” (30) e aos que preferiram não responder (13), novamente observamos, conforme mostra o gráfico 24 a seguir, um percentual significativo de respostas negativas dos trabalhadores que ocupam cargo de supervisão.

GRÁFICO 24 – Opinião dos supervisores sobre valorização via plano de carreira



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Com relação à Participação nos Lucros e Resultados, a maior parte dos trabalhadores (91,4%), concordam que a empresa possui um bom programa de PLR. Da mesma forma, eles dizem conhecer o programa (91,4%), conhecer as metas individuais (51,1%), bem como as metas coletivas (53,8%).

A empresa não disponibiliza ações para venda, o que nos levou a desconsiderar a questão sobre a participação dos funcionários na compra de ações.

Os funcionários disseram que não são ouvidos quando da definição de políticas de remuneração, benefício e carreira (53,2%).

O sindicato defende o argumento de que a PLR tem que ser negociada diretamente com os dirigentes sindicais e não através de uma comissão. Conforme o sindicalista entrevistado, “...o sindicato tem um diretor que tem estabilidade, portanto tem liberdade para defender e criticar; salvo essa condição, não existe nenhuma outra em que a pessoa possa ter autonomia”.

Na opinião do gestor de RH, a adoção do programa de PLR modificou a relação com os funcionários: “...a gente procura estabelecer uma relação de alta comunicabilidade, produtividade, isso normalmente estimula as pessoas a serem mais produtivas, a vestir mais a camisa da empresa”.

4.3.3 – Algumas considerações sobre a remuneração, benefícios e planos de carreira nas empresas pesquisadas

Quanto aos mecanismos de participação nos resultados e de bonificação, a empresa socialmente responsável com seu público interno, de acordo com os indicadores Ethos, deve possuir programa de participação nos resultados e/ou de bonificação que combine avaliação objetiva das competências, habilidades e desempenho individuais com avaliação coletiva da performance empresa. Além disso, a empresa socialmente responsável deve possuir mecanismo que estimule e viabilize a participação dos empregados na sua composição acionária.

É consenso entre os três públicos – empresa, sindicato e trabalhadores – das duas empresas pesquisadas, a adoção de um bom programa de PLR, com metas individuais e coletivas bem conhecidas por todos. Isto nos mostra que as empresas estão usando bem a PLR, fato amplamente discutido no referencial teórico, por autores como Carvalho Neto (1997; 2001) e Martins (2002).

Em ambas empresas, não existe a participação dos empregados na composição acionária, uma vez que a empresa não disponibiliza ações para venda.

Os resultados de nossa pesquisa sugerem que as duas empresas, apesar de terem um programa de PLR bem conhecido por todos na empresa, precisam ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas que dizem respeito à remuneração e à carreira.

4.4 - Compromisso com o futuro das crianças e dos adolescentes

4.4.1 – Empresa “A”

Além do compromisso da empresa de não contratar mão-de-obra infantil, ela insere em todos os seus contratos com fornecedores, cláusulas nas quais aqueles não podem contratar menores para trabalho. Essa visão da empresa converge com a visão do sindicato e dos trabalhadores. Para eles, além da empresa respeitar a lei (97,7%), mantém um programa para jovem aprendiz (93,1%).

A esse respeito, a empresa tem uma parceria com o SENAI – Serviço Nacional da Indústria, distante 120 km de Lagoa da Prata. Eles oferecem um curso de mecânica e eletroeletrônica, com duração de 2 anos, formando dez aprendizes em cada curso. As vinte

vagas foram abertas para a comunidade do entorno geográfico da empresa. O SENAI preparou também os funcionários da empresa para serem os instrutores da parte prática.

De acordo com o gestor de RH entrevistado: “...a primeira turma formará no final do ano de 2004 e a idéia é aproveitarmos aqueles que tenham um melhor desempenho, pois nessa época eles já terão completado 18 anos”.

Os trabalhadores também responderam que a empresa possui projetos para desenvolvimento dos seus filhos (86,2%), conforme tabela 12 abaixo e para os jovens da comunidade (87,7%).

TABELA 12
A EMPRESA TEM PROJETOS QUE CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DOS FILHOS DOS TRABALHADORES? VERSUS NÚMERO DE FILHOS

A empresa tem projetos para o desenvolvimento dos filhos dos funcionários?	Número de filhos			Total
	Nenhum	1 ou 2 filhos	3 ou 4 filhos	
Sim	38	62	12	112
Não	2	3	-	5
não sei	1	5	2	8
Prefiro não responder	1	1	1	3
Branco e/ou incorreto	-	-	-	1
Total dos entrevistados	42	71	15	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Cruzando estes dados com o perfil da amostra pesquisada, observamos que, dos 86,2% que responderam positivamente, 66% têm filhos e 34% não têm filhos, o que sugere que o programa é bem conhecido por todos na empresa, especialmente entre aqueles que têm filhos, que seriam o público-alvo de tal programa.

4.4.2 – Empresa “B”

Este ítem apresentou uma convergência de opiniões entre trabalhadores (93,5%), gestor de RH e sindicato. A empresa respeita a lei que proíbe o trabalho infantil, inclusive exige dos seus fornecedores essa prática. Entretanto, a empresa não discute com seus funcionários as conseqüências do trabalho infantil, fato confirmado por 85,5% dos funcionários.

A empresa não possui programa para jovens de 14 a 16 anos, na condição de aprendiz. Quando perguntados se a empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos

filhos de funcionários, percebemos que os respondentes estão divididos: 46,8% dos trabalhadores responderam que sim e 51,1% responderam que não ou que não sabiam. No entanto, considerando a tabela 13 em seguida, ao compararmos o perfil da amostra que respondeu sim (46,8%), que totaliza 87 funcionários, 75 deles, ou seja, 86,2%, não tem filhos. Essa análise nos permite considerar que a empresa não tem projetos que contribuam para o desenvolvimento dos filhos dos funcionários, informação validada pelo gestor de RH.

TABELA 13
A EMPRESA TEM PROJETOS QUE CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DOS FILHOS DE FUNCIONÁRIOS? VERSUS NÚMERO DE FILHOS

A empresa tem projetos para o desenvolvimento dos filhos dos funcionários?	Número de filhos			Total
	Nenhum	1 ou 2 filhos	3 ou 4 filhos	
Sim	75	11	1	87
Não	23	20	-	43
Não sei	45	7	-	52
Prefiro não responder	2	-	-	2
Branco e/ou incorreto	-	-	-	2
Total dos entrevistados	145	38	1	186

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Com relação aos projetos da empresa que contribuem para os jovens fora da comunidade, a maioria dos funcionários (74,7%) respondeu positivamente, o que nos leva a crer que um dos aspectos que provavelmente pesou nesta avaliação, foi a ampla divulgação dos projetos sociais que a empresa apóia, o que corrobora a informação do gestor entrevistado.

4.4.3 – Algumas considerações sobre o futuro da criança e do adolescente nas empresas pesquisadas

No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, a empresa considerada socialmente responsável pelo Instituto Ethos, deve respeitar integralmente a legislação nacional, que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, manter programa específico de formação profissional para jovens na faixa etária de 14 a 16 anos, possuir programas de aprendizagem para jovens, desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários, ampliando sua atuação em projetos realizados junto à comunidade em benefício da criança e do adolescente.

A empresa A, nesse quesito, tende a ter uma postura mais socialmente responsável, com seu público interno. A empresa B, apesar de não desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários, apóia diversos projetos sociais para desenvolvimento de crianças e adolescentes da comunidade, com ampla divulgação e participação de seus funcionários como voluntários. Não podemos deixar de salientar que nessa empresa o perfil da mão-de-obra, em sua maioria, é de jovens, solteiros e sem filhos. O fato da empresa investir em mão-de-obra jovem não contribui para que faça parte do seu planejamento estratégico estender esse investimento a filhos de funcionários.

Finalmente, os resultados da pesquisa nos indicam que as duas empresas estão engajadas no processo de erradicação do trabalho infantil, questão amplamente discutida no capítulo dois, por autores como Marques, Neves e Carvalho Neto (2002), Pereira (2002) e UNICEF (2003).

4.5 - Valorização da diversidade

4.5.1 – Empresa “A”

A empresa possui normas que proíbem práticas discriminatórias especificadas em seu código de ética. Porém, até a data desta pesquisa, o código de ética não era divulgado para os funcionários, mas, conforme o gestor entrevistado, já estava na gráfica para impressão. A empresa transformou o código de ética em cartilha e passará a anexá-lo junto ao contrato de trabalho do empregado contratado. Para o gestor de RH, isto “...nos dá respaldo no caso até de punição em função de ferir o código de ética”.

O fato das normas ainda não estarem divulgadas corrobora a resposta do sindicato e dos trabalhadores (78,5%) que responderam que a empresa não tem normas que proíbem práticas discriminatórias (45,4%) ou que não sabiam da existência de normas (33,1%).

Quando perguntados se a empresa atua firmemente contra a discriminação, resumimos na tabela 14, em seguida, a resposta do sindicato e dos trabalhadores:

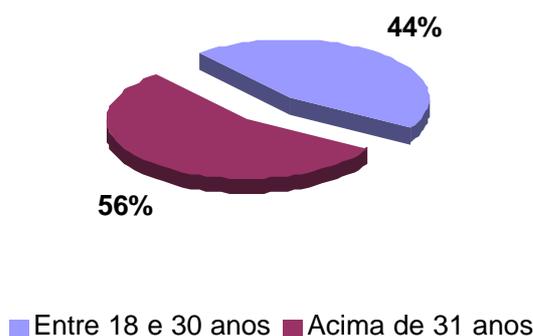
TABELA 14
A EMPRESA ATUA FIRMEMENTE CONTRA A DISCRIMINAÇÃO?

Atua contra discriminação com relação a:	Sindicato	Trabalhadores	Percentual das respostas predominantes dos trabalhadores
Jovens	Sim	Sim	82,3%
Mulheres	Não	Sim	80,0%
Negros	Não	Sim	79,2%
Portadores de necessidades especiais	Sim	Sim	79,2%
Trabalhadores maiores de 40 anos	Não	Sim	73,8%
Pessoas com vírus HIV	Não	Não sei	59,2%
Homossexual	Não	Sim	55,4%
Alcôolatas e outros dependentes de drogas	Não	Não sei	41,5%

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Analisando a tabela 14 acima, podemos observar que, dos 82,3% dos respondentes que disseram que a empresa atua firmemente contra a discriminação de jovens, conforme mostra o gráfico 25 abaixo, 44% têm idade entre 18 e 30 anos (sendo jovens, portanto, o que reforça a atuação da empresa).

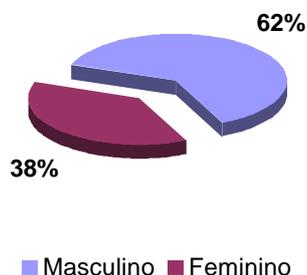
GRÁFICO 25 – Distribuição percentual de trabalhadores por idade que acham que a empresa atua contra a discriminação dos jovens



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Continuando a análise da tabela 14, podemos observar que, dos 80,0% dos respondentes que disseram que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres, 38% são do sexo feminino, conforme mostra o gráfico 26 em seguida. Este percentual de mulheres é significativo, já que a empresa tem mão-de-obra predominantemente masculina (63,1%).

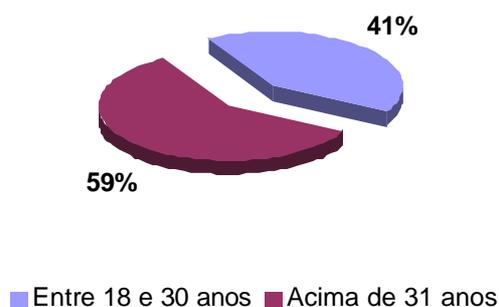
GRÁFICO 26 – Distribuição percentual de trabalhadores por sexo que acham que a empresa atua contra a discriminação das mulheres



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Finalmente, ainda analisando a tabela 14, no que diz respeito à não discriminação contra maiores de 40 anos, podemos observar que, dos 73,8% dos respondentes, 59% têm idade superior a 31 anos, conforme mostra o gráfico 27 abaixo, o que reforça a percepção da atuação da empresa nesse sentido.

GRÁFICO 27 - Percentual de trabalhadores por idade que acham que a empresa atua contra a discriminação dos maiores de 40 anos.



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Conforme os dados da tabela 14, podemos observar concordância entre sindicato e trabalhadores em quatro aspectos: a empresa atua firmemente contra a discriminação de portadores de necessidades especiais, contra a discriminação de jovens, contra a discriminação de pessoas com vírus HIV e contra a discriminação de pessoas alcoólatras e outros dependentes de drogas.

Essa concordância pode estar relacionada com a parceria que a empresa mantém com o SENAI, no projeto para jovens aprendizes, conforme citado anteriormente e também com a

parceria com a APAE – Associação de Pais e Amigos de Excepcionais, firmada em 1995, para contratação de 15 funcionários com diversos tipos de necessidades especiais (motora, visual, oligofrênica). Eles dividem seu dia entre a empresa e a APAE, permanecendo meio horário em cada uma. A carteira de trabalho é assinada pela APAE, para que tais trabalhadores possam usufruir da assistência psicológica, médica e ocupacional.

Quando questionado sobre os pontos positivos e negativos desse tipo de contratação, o gestor nos respondeu:

“...como ponto positivo, o crescimento pessoal e profissional (...) a gente sabe que tem alguns serviços que são repetitivos e para algumas pessoas seria cansativo; eles fazem melhor que os outros (...) não vejo ponto negativo; nesse período todo, nós só tivemos quatro trocas de alunos que não se adaptaram”.

Analisando, ainda, a tabela 14, destacamos a questão da discriminação contra alcoólatras e outros dependentes de drogas. Podemos observar que, de acordo com a resposta dos trabalhadores, 41,5% dos respondentes não sabem se a empresa atua firmemente contra esse tipo de discriminação. Entretanto, 40,8% deles responderam positivamente. Quando perguntamos ao gestor sobre a contratação de pessoas de grupo de risco social, eles nos respondeu: *“...nós temos trabalhadores recuperados de processos judiciais e alcoólatras, porque aqui próximo à cidade tem uma fazendinha de recuperação de alcoólatras, de viciados em drogas, que desenvolve um trabalho sério nesse sentido”.* Concluimos, assim, que a empresa atua contra a discriminação de alcoólatras, mas, por considerá-los profissionais como os outros, no momento da contratação, esse fato pode não ter sido percebido por todos na empresa.

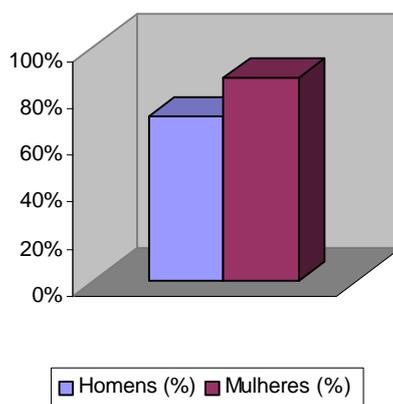
Na visão do sindicato e dos trabalhadores, a empresa se esforça para incluir em seu ambiente de trabalho pessoas discriminadas pela sociedade. Entretanto, a maior parte dos trabalhadores não sabe se a empresa tem um canal para denúncia contra discriminação (46,1%) e se existem punições para qualquer tipo de discriminação (58,5%).

O gráfico 28 abaixo, nos mostra o percentual de respostas dos trabalhadores quando perguntados se a empresa possuía normas que proibissem o assédio sexual, mostrando claramente o desconhecimento dos trabalhadores.

GRÁFICO 28 - Percentual de respostas sobre a existência de normas que proíbem assédio sexual

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Considerando o percentual de respostas negativas (76%), observamos, ao cruzarmos o perfil da amostra no que diz respeito ao sexo, que 87% das mulheres da amostra responderam que a empresa não possui normas que proíbem o assédio sexual, conforme gráfico 29 abaixo. Cabe ressaltar que esse percentual supera, em sua proporção, o percentual de respostas negativas fornecidas pelos homens (71%).

GRÁFICO 29 - Percentual de respostas negativas, por sexo, sobre a existência de normas que proíbem assédio sexual

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

4.5.2 – Empresa “B”

A análise da pesquisa com relação à discriminação apresentou convergências e divergências. O gestor de RH nos informou que a empresa possui normas que proíbem as práticas discriminatórias, visão divergente daquela dos trabalhadores, que responderam

negativamente ou que não sabiam da existência dessas normas (81,2%). Portanto, nossa pesquisa indica que a empresa precisa tornar suas normas conhecidas.

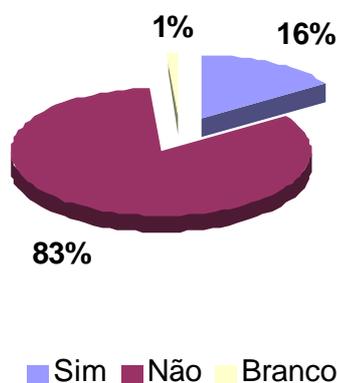
Entretanto, há convergência entre empresa, sindicato e trabalhadores, quando concordam que não há discriminação com relação a portadores de necessidades especiais (88,2%), jovens (85,5%), mulheres (84,4%), negros (78,5%) e homossexuais (68,3%).

Note-se que as respostas positivas, atestando a não-discriminação de homossexuais, foi significativamente menor do que as respostas positivas em relação a raça, idade, gênero e portadores de necessidades especiais. Possivelmente, embora fique ressaltado o caráter positivo das respostas, essa diferença denota também a menor exposição da opção sexual de forma aberta, em nossa sociedade, o que dificulta a percepção dos colegas de trabalho.

No que diz respeito à não-discriminação de pessoas maiores de 40 anos, apesar da visão dos trabalhadores (60,8%) ser convergente com a visão do gestor de RH, a visão do sindicalista apresenta divergência. Essa visão negativa do sindicato pode estar relacionada com o fato de a empresa contratar uma ampla maioria de jovens universitários para trabalhar no *Call Center*, conforme aponta o gráfico 10, apresentado no capítulo da metodologia, que corresponde a 74,4% da amostra pesquisada. Relacionando este dado com a informação obtida a partir da análise documental dos registros funcionais da empresa, onde apenas 5,5% dos funcionários da empresa têm acima de 45 anos, podemos inferir que a crítica do sindicalista faz sentido.

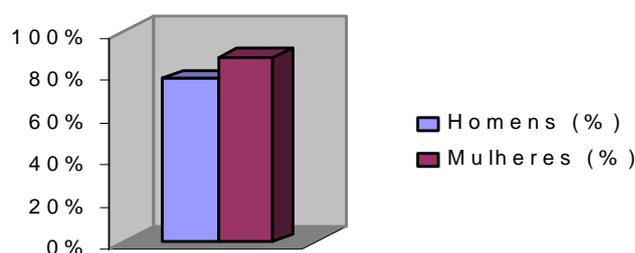
Com relação à discriminação de pessoas portadoras do vírus HIV e alcólatras, a maioria dos funcionários (56,5% e 61,8%, respectivamente) respondeu que não sabiam se isso ocorria na empresa. Devemos levar em conta que esses tipos de condições são difíceis de serem percebidas dentro de uma empresa.

A empresa não possui um canal para denúncia contra discriminação, assédio moral e sexual. Na fala do gestor de RH: “...se houver alguma reclamação deve ser encaminhada para o Comitê de Ética”. Analisando a visão dos trabalhadores, podemos constatar que a empresa não oferece canal facilitador para denunciar a discriminação (70,9%) e, da mesma forma, o assédio sexual (83,3%). As punições para todo tipo de discriminação não são conhecidas (88,7%) e a empresa não oferece treinamento para combate à discriminação (74,2%).

GRÁFICO 30 - Percentual de respostas sobre a existência de normas que proíbem assédio sexual

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Considerando o percentual de respostas negativas (83%), observamos, ao cruzarmos o perfil da amostra no que diz respeito ao sexo, que 88% das mulheres da amostra responderam que a empresa não possui normas que proíbem o assédio sexual, conforme gráfico 31 abaixo. Cabe ressaltar que esse percentual supera, em sua proporção, o percentual de respostas negativas fornecidas pelos homens (78%). Esses percentuais reforçam a percepção da falta de uma política contra o assédio sexual.

GRÁFICO 31 - Percentual de respostas negativas, por sexo, sobre a existência de normas que proíbem assédio sexual

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Entretanto, um percentual significativo da amostra (66,1%), concorda que a empresa se esforça para incluir em seu quadro funcional pessoas discriminadas por algum dos aspectos

acima citados. Assim, a pesquisa indica que a empresa é vista pelos trabalhadores como não-discriminadora. O que parece faltar é canal para que os trabalhadores possam apresentar suas denúncias.

4.5.3 – Algumas considerações sobre a valorização da diversidade nas empresas pesquisadas

A empresa socialmente responsável com seu público interno, de acordo com os indicadores Ethos, especificados no referencial teórico, deve valorizar a diversidade a partir das seguintes atitudes: possuir normas escritas que proíbem e prevêm medidas disciplinares contra práticas discriminatórias; oferecer treinamento específico sobre o tema, utilizar indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento, desenvolvendo atividades de promoção de grupos pouco representados na empresa.

Nesse sentido, conforme a análise dos resultados da pesquisa, podemos inferir que as duas empresas estão se esforçando no sentido de valorizar a diversidade no seu ambiente de trabalho. Entretanto, apesar desse esforço, percebemos que as duas empresas não divulgam as suas normas que proíbem práticas discriminatórias, como também não possuem um canal aberto para receber denúncia contra discriminação, assédio moral e assédio sexual.

A questão da inclusão, no ambiente de trabalho, de portadores de necessidades especiais é bem valorizada nas duas empresas pesquisadas. Não podemos deixar de salientar, entretanto, que, além de ser uma exigência de lei, a contratação dessas pessoas torna-se algo bem visível dentro da empresa, refletindo também uma imagem positiva da mesma para o público externo (clientes, fornecedores e comunidade). Mesmo considerando esses aspectos, percebemos que as empresas tomaram a iniciativa da contratação para atender a uma exigência legal, mas se surpreenderam com o desempenho dessas pessoas, fato que pode ser constatado na fala dos dois gestores de RH entrevistados. Não há como desconsiderar as conclusões de Arruda, Whitaker e Ramos (2001), já apontadas na revisão de literatura, que o reconhecimento do talento das pessoas deve se sobrepor a qualquer tipo de discriminação nas políticas de gestão de pessoas.

Não podemos deixar de destacar, ainda, a postura de inclusão socialmente responsável adotada pela empresa A, no que diz respeito às pessoas recuperadas do alcoolismo, oferecendo-lhes uma nova oportunidade de inserção no mercado de trabalho, com a contratação dessas pela empresa.

Cabe lembrar a observação de Werlang (2003) – já registrada no referencial teórico – que as empresas que administram as diferenças, tornam-se fortes embriões de mudança na sociedade, consolidando sua atuação no campo da responsabilidade social.

4.6 - Comportamento frente a demissões

4.6.1 – Empresa “A”

A empresa procura evitar demissões. A afirmativa é validada pelo sindicato e pelos trabalhadores (79,2%).

Conforme informação do sindicato, a taxa anual de demissão desta empresa é de 2%. Confrontamos essa informação com os dados fornecidos pela empresa, especificados na tabela 15 abaixo, onde constatamos uma taxa de demissão de 10% no período, o que nos mostrou desinformação por parte do sindicato neste aspecto.

TABELA 15
COMPORTAMENTO DA EMPRESA FRENTE A DEMISSÕES

Comportamento frente a demissões	
Número de Empregados no final do período	755
Número total de demissões no período	75
Número total de admissões no período	136
Percentual de demitidos acima de 45 anos de idade em relação ao número total de demitidos	4%
Percentual de reclamações trabalhistas iniciadas por total de demitidos no período	4%

FONTE: Empresa “A”

Na visão do sindicalista entrevistado, a empresa analisa e discute com o sindicato alternativas para evitar ou reduzir as demissões. Quando é inevitável, a empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão. No entanto, em relação a esta questão, conforme o gráfico 32 a seguir, houve uma divisão de respostas entre os trabalhadores: 47,7% (21,5% - “não” + 26,2% “não sei”) responderam que a empresa não discute outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões e 45,4% responderam positivamente.

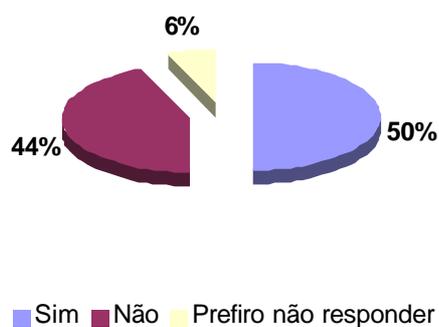
GRÁFICO 32 – A empresa discute alternativa para evitar demissões?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Conforme o gráfico 33 abaixo, 49,2% responderam que a empresa informa as razões que levaram à demissão e 43,1% responderam negativamente (20,0% “não” + 23,1 “não sei”).

GRÁFICO 33 – A empresa informa razões da demissão?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Quando perguntados se a empresa procura evitar demissões, 78% dos trabalhadores responderam que sim. Cruzando os dados com o perfil da amostra pesquisada, conforme a tabela 16 em seguida, podemos perceber que esta opinião é compartilhada por todos os trabalhadores, independente do cargo ou função que ocupam na empresa.

TABELA 16
A EMPRESA PROCURA EVITAR DEMISSÕES? VERSUS FUNÇÃO

A empresa procura evitar demissões?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	-	14	15	73	102
Não	-	-	1	4	5
Não sei	1	-	4	10	15
Prefiro não responder	-	1	-	6	7
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	1
Total dos entrevistados	1	15	20	93	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Para as outras questões, as respostas dos trabalhadores foram: a empresa não oferece programa de demissão voluntária; não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos; não financia a requalificação profissional para os demitidos; não mantém os benefícios, por algum tempo, para os demitidos. Todas as respostas dos trabalhadores foram confirmadas pelo Gestor de RH entrevistado.

No que tange aos critérios de escolha no momento da demissão, os trabalhadores (88,5%) consideraram que a empresa não estabelece critérios como idade, estado civil e número de filhos para definir quem será demitido. A empresa nos informou que adota como primeiro critério o desempenho. Na fala do gestor entrevistado: “...em condição de igualdade de desempenho, nós observamos o tempo de casa, a situação familiar, se é casado, se tem filhos”.

Concluimos, portanto, que, apesar da empresa apresentar uma taxa anual de demissão que não é muito grande, ela poderia prestar um melhor atendimento aos funcionários demitidos.

4.6.2 – Empresa “B”

A empresa não tem programa de demissão voluntária. A rotatividade no *Call Center* é de 25% ao ano, considerado pelo gestor entrevistado um percentual normal para esse tipo de atividade: “*Eu acho que é um trabalho para ajudá-los nos estudos universitários, depois vai embora, segue outra vida*”.

Na visão dos trabalhadores, a empresa não procura evitar demissões (56,4%), conforme mostra o gráfico 34 a seguir.

GRÁFICO 34 – A empresa procura evitar demissões?

FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Ainda sob a ótica dos trabalhadores, a empresa não discute com os mesmos outras alternativas para evitar ou reduzir demissões (64%), não informa as razões que levaram às decisões de demissões (51,6%), não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos (92,5%), não financia a requalificação profissional para os demitidos (97,3%), não mantém benefícios, mesmo por algum tempo, para os demitidos (83,8%) e a empresa não estabelece critérios para definir quem será demitido (95,7%).

O sindicato critica a postura da empresa frente aos processos de demissão. Alega que, quando procuram saber da empresa as razões da demissão: “...eles explicam no nível que os convém: isso foi um trabalho temporário (...) num processo desse tinha que ser feito (...) então vamos ver a sua responsabilidade social de gerar emprego”.

Como lembra o sindicalista, recentemente 40 funcionários foram demitidos no *Call Center*: “...a empresa diz assim: é pessoal de serviço eventual e acabou. Não existe muito interesse...”. Quando questionada sobre a possibilidade de remanejamento a resposta foi: “Não, a empresa não tem orçamento. É uma má vontade de discutir, acobertada pela lei”.

A análise dos dados acima nos leva a considerar que a empresa não se preocupa muito com os aspectos que afetam as pessoas demitidas, tanto antes quanto após a demissão.

4.6.3 – Algumas considerações sobre o comportamento frente a demissões nas empresas pesquisadas

Diante de necessidade de redução de custo de pessoas, a empresa socialmente responsável com seu público interno, conforme parâmetros do Instituto Ethos deve procurar

evitar demissões e, quando o faz, deve se limitar ao estritamente necessário. Deve analisar e discutir alternativas de contenção e redução de despesas com os empregados e oferecer programa de demissão voluntária incentivada. Deve também estabelecer indicadores sócio-econômicos (idade, estado civil, nº de dependentes) para orientar a definição de prioridades. Finalmente, a empresa deve oferecer adicionalmente serviços de apoio, recolocação e/ou capacitação e extensão de benefícios a todos os trabalhadores demitidos.

Assim, baseando-nos nas premissas acima, concluímos que, apesar da empresa A apresentar uma taxa anual de demissão não muito grande (10%), não existe preocupação em prestar atendimento aos funcionários demitidos, nem antes nem após o processo de demissão.

A empresa B não atende a nenhum dos indicadores de responsabilidade social acima citados. Além disso, apresenta índice anual de rotatividade de 25% no *Call Center*, considerado pelo Gestor de RH como um percentual “normal” para esse tipo de atividade.

Nesse sentido, cabe lembrar a colocação de Arruda, Whitaker e Ramos (2001) sobre o desafio para a empresa socialmente responsável no sentido de planejar os processos de demissão, considerando sempre esses cortes de pessoal uma exceção na vida da organização.

4.7 - Compromisso com o desenvolvimento profissional

4.7.1 – Empresa “A”

A capacitação e o aperfeiçoamento são para todos que necessitarem. Essa visão da empresa converge com a visão do sindicato e dos trabalhadores (82,3%), conforme o gráfico 35 em seguida.

GRÁFICO 35 - A empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que seus trabalhadores desempenham ?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Para todos os funcionários que desejam completar o 1º e 2º grau, a empresa, em parceria com o SENAI, oferece o Telecurso 1º e 2º grau. Desde 1998, a empresa oferece essa oportunidade de nivelamento para os funcionários. A expectativa é que, até 2005, todos estejam capacitados.

Entretanto, no que diz respeito a cursos de graduação e pós-graduação a empresa oferece um subsídio que varia de 40% a 70%, considerando aspectos como: tempo de empresa, a compatibilidade do curso com a área de atuação e desempenho profissional, ou seja, esta oportunidade não é oferecida para todos. Essa informação valida as respostas dos trabalhadores (75,4%), conforme gráfico 36 abaixo.

GRÁFICO 36 – A empresa oferece bolsas de estudos a todos, sem distinção?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Assim, podemos concluir que a empresa investe na educação dos seus funcionários, no que diz respeito ao ensino médio e fundamental e, embora dê oportunidades para cursos de 3º grau, poderia ainda caminhar mais no sentido de homogeneizar as oportunidades para todos.

4.7.2 – Empresa “B”

A empresa oferece treinamentos básicos para as tarefas que são desenvolvidas. Essa visão da empresa é convergente com a visão dos trabalhadores (86,6%), conforme o gráfico 37 a seguir.

GRÁFICO 37 - A empresa promove treinamento dirigido para tarefas que seus trabalhadores desempenham?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Para cursos de graduação e pós-graduação, a empresa faz uma seleção. Conforme o gestor entrevistado: “A empresa subsidia o funcionário com 50%. Nós não damos de graça. Pode ser para todos se for dentro do programa de crescimento da empresa”. Também esse aspecto foi convergente com a opinião dos trabalhadores. Além da empresa não oferecer bolsas de estudo fora da função atual dos funcionários (90,3%), estas não são oferecidas para todos os funcionários (95,7%), conforme gráfico 38 em seguida.

GRÁFICO 38 - As bolsas são oferecidas a todos, sem distinção?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

A visão dos trabalhadores acima especificada corrobora a visão do sindicato, quanto ao investimento no processo educacional do funcionário. Na fala do sindicalista entrevistado: “...pode ter para um ou outro específico que ela tem interesse de manter na empresa, não tem

um processo socializado”. O sindicato informou que já tentou colocar essa questão na pauta de reivindicações, mas a empresa não concordou.

Portanto, nesse aspecto, nossa pesquisa indicou que a empresa não dá oportunidades iguais para todos, apenas àqueles de seu interesse específico.

4.7.3 – Algumas considerações sobre o desenvolvimento profissional nas empresas pesquisadas

Para desenvolver seus recursos humanos, a empresa socialmente responsável, conforme os indicadores do Instituto Ethos, em todos os níveis hierárquicos, deve promover capacitação contínua e oferecer bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus funcionários, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.

Podemos constatar que as duas empresas pesquisadas oferecem treinamento para seus funcionários, mas somente no que diz respeito ao desempenho de suas tarefas. Autores como Carvalho (1988), Caseli (1997) e Ulrich (2002) – conforme apontado na revisão de literatura – lembram que uma empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem.

Entretanto, com relação ao desenvolvimento educacional, especificamente na formação do ensino médio e fundamental, apenas a empresa A investe na formação de todos os seus funcionários que não têm o segundo grau completo. Quanto à formação de graduação e pós-graduação, ambas as empresas estipulam critérios de seleção, como tempo de empresa, a compatibilidade do curso com a área de atuação e desempenho profissional, ou seja, critérios que impossibilitam a participação de muitos trabalhadores.

4.8 - Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

4.8.1 – Empresa “A”

A questão da saúde e segurança do trabalho é um dos itens da nossa pesquisa que, para essa empresa, apresentou convergência entre os três públicos pesquisados: empresa, sindicato e trabalhadores, em todas as questões levantadas.

A empresa, no que diz respeito à questão de saúde e segurança do trabalho, extrapola as normas exigidas por lei, criando seus próprios programas e procedimentos de saúde e segurança.

Constantes estímulos à mudança de comportamento são utilizados. Foram formadas comissões nos diversos setores da empresa, que funcionam como uma “Mini Cipa”, com o objetivo de avaliar, mensalmente, o uso correto e a eficácia dos equipamentos de segurança. Prêmios são dados para aqueles que se saem bem.

Na fala do Gestor de RH:

“...a fábrica é dividida em vários setores, cada setor é uma equipe e há inspeções periódicas (...) são dados pontos para cada item e para cada meta atingida; ao final de cada semestre é feita a apuração com entrega de prêmios para a equipe vencedora”.

Além dessa comissão, existe a CIPA, com representantes eleitos pelos próprios funcionários. Na opinião do gestor, “...medidas para melhorar as condições de segurança dos funcionários, como treinamentos e campanhas são importantes para obter o comprometimento”. Em 2002, o número de afastamentos por acidentes de trabalho foi 40% inferior ao de 1999. O programa “Qualidade de Vida no Trabalho”, que há dois anos promove ginástica laboral, palestras sobre prevenção de doenças e campanhas de vacinação, também levou a uma queda de 25% no nível de absenteísmo, no ano de 2003.

Com relação a doenças ocupacionais, o maior risco ocupacional da empresa é o ruído. A empresa tem um programa denominado PCA – Programa de Conservação Auditiva, cujo comitê é composto por funcionários da empresa - técnicos de segurança, engenheiros e médico do trabalho – e por uma assessoria externa de uma fonoaudióloga.

Recentemente, a empresa realizou a “Semana de Prevenção da Perda Auditiva”, com uma série de palestras, uso correto dos protetores, concurso de frases, entre outras ações. A cada seis meses, todos os funcionários fazem o exame de audiometria, a título de prevenção. Além disso, a empresa investe, anualmente, na redução de ruídos, revestindo equipamentos que emitem ruídos muito altos e, até mesmo, revestindo paredes dos setores onde estes equipamentos estão instalados.

Todas estas informações foram validadas pelas respostas dos trabalhadores e do sindicalista. Eles confirmaram que, além da empresa seguir rigorosamente as normas de saúde e segurança no trabalho (91,5%), promove campanhas de conscientização sobre a importância do cuidado com a saúde (88,5%).

Conforme o gráfico 39 abaixo, os trabalhadores sentem que são ouvidos, de alguma forma, na definição de políticas e diretrizes na área de saúde e segurança do trabalho (71,5%).

GRÁFICO 39 - Você é ouvido para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Além disso, 81,5% dos entrevistados consideram que a opinião deles traz mudanças significativas na empresa e 93,8% deles consideram que as campanhas que a empresa promove dão bom resultado.

Por último, os trabalhadores consideram que a empresa permite que eles dividam, bem, o seu tempo entre trabalho e família (92,3%).

É Interessante observar alguns aspectos que, no nosso entendimento, contribuem para uma melhoria na qualidade de vida desses trabalhadores. A empresa está instalada no interior de Minas Gerais, numa cidade de geografia plana, onde mais de 90% dos funcionários usam a bicicleta como veículo de transporte (a empresa tem um bicicletário com espaço para mais de 600 bicicletas). Pelo fato da empresa estar localizada bem no centro da cidade, os funcionários têm a oportunidade de almoçar em casa. Da mesma forma, o término do expediente da fábrica é às 16:45hs, (para os que não trabalham em turnos) sobrando, assim, mais tempo para se dedicarem à família. Soma-se a isso o fato de andarem de bicicleta, diariamente, exercício saudável e necessário para uma boa condição física.

Concluimos, portanto, que a empresa parece ter uma constante preocupação com a saúde de seus trabalhadores e oferece boas condições de trabalho.

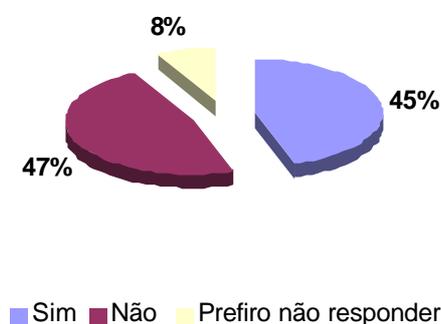
4.8.2 – Empresa “B”

A questão da saúde e segurança do trabalho apresentou convergência entre trabalhadores, empresa e sindicato, em quase todos os itens pesquisados.

A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e a segurança dos funcionários (72,6%). Esses, por sua vez, consideram que as campanhas sobre saúde e segurança apresentam um bom resultado (78,0%).

Quando perguntamos aos funcionários se a opinião deles trazia mudanças concretas na área de saúde, segurança e condições de trabalho na empresa, 59,7% responderam que sim. Entretanto, conforme o gráfico 40 a seguir, quando perguntamos se eles eram ouvidos na definição de metas e indicadores de saúde e segurança, percebemos respostas divididas: positivas 44,6% e negativas 46,8% (somadas aos que desconhecem o assunto).

GRÁFICO 40 - Você é ouvido para definição de metas e indicadores de saúde e segurança?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Essa divisão traz de volta a questão do grau de participação, de gestão participativa na empresa. Respostas a questões como esta, se o trabalhador se sente ouvido na criação ou estabelecimento de metas e indicadores mostram a qualidade e o nível da participação.

Outro ponto convergente entre empresa e sindicato foi a visão positiva sobre a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Na fala do sindicalista, “...a CIPA é uma das evoluções da nossa legislação (...). Na CIPA a pessoa tem estabilidade no emprego de um ano e fica por mais um ano com estabilidade provisória”. Assim, a liberdade de crítica

estaria garantida, o que não ocorre com os trabalhadores membros da comissão de PLR que não são dirigentes sindicais.

Quando questionado sobre doenças ocupacionais na empresa, o gestor de RH mencionou que o problema da LER (Lesões por Esforços Repetitivos) estava localizado mais no *Call Center*. Informou, ainda, que na empresa há trinta casos de pessoas que foram afastadas e estão se tratando. “*Nós temos uma estrutura montada, médicos, psicólogos, nutricionistas*”²⁵, *tudo voltado para minimizar esta questão*”.

Sobre o fato da empresa permitir que o funcionário divida bem o seu tempo entre trabalho e família, procuramos analisar as respostas considerando o sexo, o estado civil e o número de filhos dos funcionários respondentes, uma vez que também essa questão apresentou uma divisão entre respostas positivas 50% e negativas 49,5 (39,8% + 2,7% + 7,0%, respectivamente, “não”, “não sei” e “prefiro não responder”), ficando assim distribuído:

TABELA 17
PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS VERSUS SEXO, ESTADO CIVIL E NÚMERO DE FILHOS

Perfil dos funcionários pesquisados						
Empresa permite que divida bem o tempo entre trabalho e família?	Não tem filhos	1 ou 2 filhos	Homens	Mulheres	Solteiros	Casados
Sim	80,60%	18,30%	43,50%	56,50%	79,60%	19,40%
Não	73,00%	27%	40,50%	59,50%	62,20%	24,30%

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Analisando a tabela 17 acima, podemos observar que o perfil dos funcionários pesquisados, em ambos os casos (sim e não), foram mulheres, solteiras e que não tem filhos. Procuramos fazer esse cruzamento de dados para constatar se haveria viés entre trabalhadores que são pais e os que não são, mas isso não se verificou.

²⁵ A qualidade da alimentação auxilia no tratamento e atendimento da LER

4.8.3 – Algumas considerações sobre saúde, segurança e condições de trabalho nas empresas pesquisadas

Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa socialmente responsável com seus funcionários, de acordo com os indicadores Ethos, deve ir além das obrigações legais e deve ter planos e metas para alcançar os padrões de excelência nessa área, desenvolvendo campanhas regulares de conscientização e pesquisando o nível de satisfação dos funcionários em relação ao tema, evidenciando áreas críticas. Além disso, as metas e indicadores de desempenho relacionados às condições de trabalho, saúde e segurança devem ser definidos com a participação dos empregados e divulgados amplamente em toda empresa.

De acordo com esses indicadores, podemos classificar a empresa A com uma postura mais socialmente responsável com seu público interno nessa área, principalmente por permitir que seus funcionários participem da definição de políticas e metas de saúde e segurança do trabalho.

Já a empresa B precisa oferecer melhores condições de trabalho a seus funcionários, principalmente aqueles que trabalham no *Call Center*, em virtude da característica da tarefa por eles realizada, considerada pelo sindicalista entrevistado como “alienante”. A LER (Lesões por Esforços Repetitivos) é uma das doenças ocupacionais existentes na empresa, considerada por autores como Araújo (2001) e Salim (2001), como um dos mais graves problemas envolvendo as relações de saúde e segurança do trabalho.

Não podemos deixar de salientar a importância da criação da CIPA dentro das empresas, o que, por ser uma exigência legal, conforme discutido no referencial teórico, faz com que as empresas adotem posturas mais responsáveis com seus trabalhadores, permitindo àqueles obter informações e esclarecimentos sobre medidas necessárias para melhorar as condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

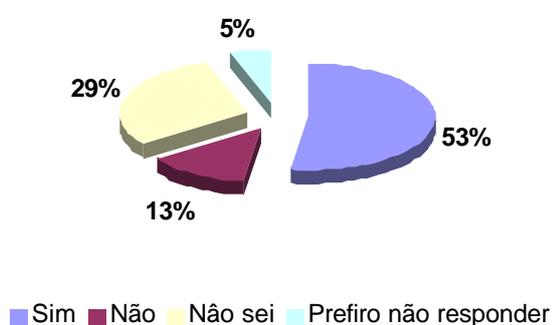
4.9 - Preparação para aposentadoria

4.9.1 – Empresa “A”

A empresa oferece um plano de previdência privada compartilhada que, conforme o gestor entrevistado, atende a todos os funcionários que ganham mais do que 10 salários mínimos, que é o teto do INSS.

Entretanto, a empresa não tem um plano de preparação para a aposentadoria. Conforme os respondentes, apesar da empresa lhes oferecer informações sobre aposentadoria (52,3% - gráfico 41 a seguir), a empresa não os orienta sobre mudanças na lei de aposentadoria (57,7%), a empresa não os aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria (76,8%), bem como não oferece oportunidade de trabalho voluntário para os funcionários que se aposentam (79,6%).

GRÁFICO 41 – Distribuição percentual de funcionários que recebem informações sobre aposentadoria



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Assim, concluímos que a empresa A não tem um programa de preparação para a aposentadoria que proporcionaria a seus trabalhadores melhores condições de enfrentar essa nova fase da vida.

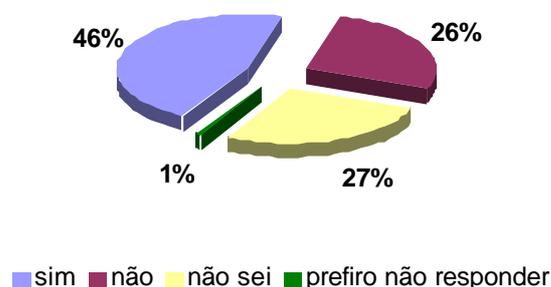
4.9.2 – Empresa “B”

A empresa não tem um programa de preparação para aposentadoria. Na fala do gestor de RH: *“Nós não fizemos uma preparação para a aposentadoria porque a empresa é muito nova, a nossa faixa etária, nossa média, são 29 anos”*.

A empresa possui um plano de previdência complementar, onde *“...se o funcionário coloca mil reais no plano de previdência, a empresa também coloca mil reais, uma valorização de 100%”*. (Gestor)

Na visão dos trabalhadores (53% - somadas as respostas “não” e “não sei”), conforme o gráfico 42 a seguir, a empresa não oferece informações sobre aposentadoria.

GRÁFICO 42 – Distribuição percentual de funcionários que recebem informações sobre aposentadoria



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Ainda na visão dos trabalhadores, a empresa não orienta seus funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria (82,3%), não aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro (74,2%) e a empresa não oferece oportunidade de trabalho voluntário, na comunidade, para os aposentados (83,9%), dados confirmados pelo gestor de RH.

O sindicato faz o trabalho de aconselhamento para os que querem se aposentar. De acordo com o sindicalista entrevistado: “...*nós temos um departamento jurídico com um advogado especializado em Direito Previdenciário que mostra aos trabalhadores o que eles devem fazer*”.

Conforme o sindicato, o assunto foi colocado em pauta específica, reivindicando estabilidade para uma pessoa que está perto de dois anos para se aposentar, desde que a mesma quisesse negociar, mas “*Eles não admitiram isso*”. (Sindicalista)

4.9.3 – Algumas considerações sobre a aposentadoria nas empresas pesquisadas

Visando preparar seus funcionários para a aposentadoria, a empresa socialmente responsável com seu público interno, conforme os indicadores Ethos, deve adotar os seguintes parâmetros: orientar e oferecer assessoramento regular quanto às modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria; desenvolver atividades de aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro; oferecer oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.

As duas empresas pesquisadas possuem programa de previdência complementar. Aqui, cabe lembrar a observação de Arruda, Whitaker e Ramos (2001) – já registrada no referencial teórico – que o desligamento por aposentadoria exige alguns cuidados éticos por parte das empresas, que devem honrar os compromissos assumidos durante a permanência do empregado, quando a aposentadoria oferecida pelo governo for insuficiente.

Entretanto, só a adoção do programa não é suficiente. Outros aspectos como, por exemplo, suporte psicológico para a mudança de estado emocional, planejamento financeiro, incentivo ao empreendedorismo e ao trabalho voluntário, são da mesma forma relevantes num momento tão delicado para o trabalhador. Nossa pesquisa indicou que as duas empresas não têm um programa voltado para a aposentadoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados de nossa pesquisa, que utilizou como variáveis de análise os critérios definidos pelo Instituto Ethos para o relacionamento com o público interno, indicam que as práticas de gestão de pessoas nas duas empresas pesquisadas são marcadas por uma correlação positiva com o discurso da responsabilidade social. A visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas apresenta convergências em vários aspectos importantes neste sentido.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou aspectos negativos do ponto de vista do discurso da responsabilidade social, como a gestão participativa, a política de demissões e a preparação para a aposentadoria.

Em seguida, sintetizamos os principais aspectos positivos e negativos.

Quanto à participação de funcionários em sindicatos e ao relacionamento com os dirigentes sindicais, identificamos um cenário mais positivo na empresa A do que na empresa B. A empresa A procura manter um bom relacionamento com o sindicato, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores. No entanto, como ponto negativo, ressaltamos a falta de liberdade para atuação sindical dentro dos locais de trabalho. Já a empresa B precisa melhorar o seu relacionamento com o sindicato, adotando postura mais transparente e participativa. A relação desgastada que mantém com o sindicato atualmente ficou evidente.

Em termos de gestão participativa, nossa pesquisa sugere que ambas empresas procuram envolver seus funcionários na sugestão de idéias que melhorem o desempenho de suas tarefas, bem como o melhor aproveitamento de matéria-prima, na linha dos programas de qualidade total. No entanto, ainda precisam democratizar o processo de tomada de decisões, pois estão bem aquém de uma gestão participativa dentro da perspectiva de uma empresa socialmente responsável como preconizado pelo Instituto Ethos.

Isso ficou claro nas respostas negativas dos funcionários, quando perguntamos se eles participavam, efetivamente, das decisões da empresa. Além disso, nos chamou atenção o alto índice de respostas negativas fornecidas pelos supervisores, o que nos leva a deduzir que a participação no processo decisório não acontece de forma eficaz.

Assim, no que diz respeito à gestão participativa, as empresas pesquisadas apresentam resultados similares que apontam para uma distorção entre discurso e prática. Podemos inferir ainda, como reflexo refletido na fala dos gestores de pessoas, que o conceito de gestão

participativa parece estar limitado aos programas de sugestões e participação em comitês e/ou comissões.

No que diz respeito à valorização da carreira, a pesquisa nos mostra um resultado mais positivo na empresa A do que na empresa B. Nesta última, a análise dos dados nos sugere que não há um incentivo por parte da empresa ao desenvolvimento da carreira na área de *Call Center*, em oposição a outras áreas da empresa. Cabe lembrar que nesta área trabalham 76,6% dos empregados da empresa.

Assim, no que diz respeito a remuneração, benefícios e carreira, os resultados de nossa pesquisa sugerem que as duas empresas, apesar de terem um programa de PLR reconhecido por todos, precisam ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas que dizem respeito à remuneração e à carreira.

No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, as duas empresas estão engajadas no processo de erradicação do trabalho infantil, com algumas diferenças de atuação influenciadas pelo perfil de seus funcionários. A empresa A tende a ter uma postura mais socialmente responsável neste sentido com seu público interno. A empresa B, apesar de não desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários, apóia diversos projetos sociais para desenvolvimento de crianças e adolescentes da comunidade, com ampla divulgação e participação de seus funcionários como voluntários. Não podemos deixar de salientar que nessa empresa o perfil da mão-de-obra, em sua maioria, é de jovens, solteiros e sem filhos. O fato de a empresa investir em mão-de-obra jovem também não contribui para que faça parte do seu planejamento estratégico estender esse investimento a filhos de funcionários. Ressaltamos, ainda, que as organizações precisam delinear melhor a linha - não tão tênue - entre o que constitui obrigação legal, como a não contratação de menores, e uma conduta que de fato avance em direção a uma postura socialmente responsável, como o investimento social para filhos de funcionários e jovens da comunidade.

Podemos inferir que as duas empresas estão se esforçando no sentido de valorizar a diversidade no seu ambiente de trabalho. Entretanto, apesar desse esforço, percebemos que as duas empresas não divulgam as suas normas que proíbem práticas discriminatórias, como também não possuem um canal aberto para receber denúncias contra discriminação, assédio moral e assédio sexual.

A questão da inclusão no ambiente de trabalho de portadores de necessidades especiais é bem valorizada nas duas empresas pesquisadas. Não podemos deixar de salientar, entretanto, que, além de ser uma exigência de lei, a contratação dessas pessoas torna-se algo

bem visível dentro da empresa, refletindo também uma imagem positiva da mesma para o público externo (clientes, fornecedores e comunidade). Percebemos que as empresas tomaram a iniciativa da contratação para atender a uma exigência legal, mas se surpreenderam com o desempenho destas pessoas, fato constatado na fala dos gestores entrevistados.

Não podemos deixar de destacar, ainda, a postura de inclusão socialmente responsável adotada pela empresa A, no que diz respeito às pessoas recuperadas do alcoolismo, oferecendo-lhes uma nova oportunidade de inserção no mercado de trabalho, com a contratação destas pela empresa.

Já no que diz respeito ao comportamento das empresas pesquisadas frente a demissões, não existe preocupação em adotar uma política que prepare o funcionário para o desligamento e conseqüente recolocação. As duas empresas pesquisadas não oferecem programa de demissão voluntária, não oferecem serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, não financiam a requalificação profissional para os demitidos e não mantêm os benefícios para os demitidos, por algum tempo. No entanto, a empresa A, de acordo com seus funcionários e sindicato, procura evitar demissões. O mesmo já não ocorre com a empresa B, que apresenta um índice de rotatividade anual de 25%, considerado “normal” pelo gestor entrevistado.

Quanto ao compromisso com o desenvolvimento profissional dos funcionários, o foco de atuação do treinamento nas empresas pesquisadas está limitado ao conteúdo técnico específico de cada atividade.

Com relação ao desenvolvimento educacional, podemos concluir que a empresa A investe na educação dos seus funcionários, no que diz respeito ao ensino médio e fundamental e, embora dê oportunidades para cursos de 3º grau, poderia ainda caminhar mais no sentido de homogeneizar as oportunidades para todos. Com relação ao desenvolvimento educacional na empresa B, nossa pesquisa indicou que as oportunidades não são iguais para todos, dirigidas apenas àqueles de seu interesse específico.

No que diz respeito à saúde, segurança e condições de trabalho, a nossa pesquisa aponta uma postura mais socialmente responsável com seu público interno nessa área, da empresa A, principalmente por permitir que seus funcionários participem da definição de políticas e metas de saúde e segurança do trabalho.

Já a empresa B precisa oferecer melhores condições de trabalho a seus funcionários, principalmente aqueles que trabalham no *Call Center*, ainda mais em virtude da característica da tarefa por eles realizada, considerada pelo sindicalista entrevistado como “alienante”.

Quanto à preparação para a aposentadoria, as duas empresas pesquisadas não possuem um programa estruturado, limitando-se apenas à adoção de programa de previdência complementar compartilhado. Entretanto, só a adoção do programa não é suficiente. Outros aspectos como, por exemplo, orientar e oferecer assessoramento regular quanto a modificações na legislação de aposentadoria, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria, desenvolver atividades de aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro, oferecer oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados, incentivar o empreendedorismo e o trabalho voluntário, são da mesma forma relevantes num momento tão delicado para o trabalhador.

Desta forma, destacamos algumas recomendações que parecem conduzir ao fortalecimento da responsabilidade social empresarial, com foco no público interno:

- ✓ Relacionamento transparente e participativo com o sindicato;
- ✓ Maior envolvimento dos seus funcionários no processo decisório;
- ✓ Divulgação do código de ética e/ou normas que proíbam práticas discriminatórias;
- ✓ Abertura de canal para denúncia contra assédio sexual ou contra qualquer tipo de discriminação;
- ✓ Formulação de uma política de recolocação dos funcionários demitidos;
- ✓ Elaboração de um programa de preparação para a aposentadoria;
- ✓ Desenvolvimento de um programa de treinamento que avance na formação do cidadão e não apenas do profissional.

Como limitações de nossa pesquisa, podemos reconhecer o momento da aplicação dos questionários para os trabalhadores da empresa B, que coincidiu com outras pesquisas realizadas por outras instituições, também com trabalhadores; ainda na empresa B, a nossa pesquisa foi realizada no mesmo período em que o sindicato e a empresa estavam em negociação coletiva, fato que não podemos deixar de considerar, pois justifica algumas respostas contraditórias entre a visão do sindicalista e a visão dos trabalhadores.

Esperamos que os resultados da presente dissertação possam servir de base para pesquisas futuras, no que diz respeito à gestão de pessoas em empresas socialmente responsáveis.

Parece não restar dúvidas acerca das perspectivas e desafios que permeiam o tema. Talvez o principal dilema seja a diferença entre discurso e prática, entre mito e realidade. É preciso continuar nessa tentativa de investigação, ampliando e fortalecendo a produção intelectual de forma a subsidiar a atuação dos gestores de nossas organizações.

6 REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. *In: Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v. II.

ALVES, Elvisney A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./mar. 2003.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n.4, p. 78-86, out./dez. 2001.

ANDRADE, M. M. T. de. O sistema de recompensa na empresa do futuro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.1, p.49-53, jan./mar. 1991.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ARAÚJO, José Newton Garcia. A LER/DORT e o Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT): questão de saúde ou questão política? *In: Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho*. CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim (Orgs.). Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001.

ARRUDA, M. C. C., WHITAKER, M. C. e RAMOS, J. M. R. Ética na Gestão de Pessoas. *In: Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.

BESSI, Vânia G.; GRISCI, Carmem L. I. Daqui pra frente vai ter que ser diferente: Programa de Apoio à Demissão Voluntária em Tempos de Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário. *27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, Atibaia/SP, 2003.

BICALHO, A. G. D. et al. Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação. *In: Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

BLANPAIN, Roger. O futuro do acordo coletivo. In: MINISTÉRIO DO TRABALHO. *Seminário Internacional Relações de Trabalho: aspectos jurídicos, sociais e econômicos*. Brasília: Secretaria Executiva do Ministério do Trabalho, 1998.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BULLARA, César F. C. As Exigências de uma Política de Responsabilidade Social. VI *Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia*. São Paulo, 2003.

CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de Pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.1,p.29-41, jan/mar. 2000a.

CAPPELLIN, Paola, et al. As Organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, Ana Maria, GOMES, Eduardo R. e CAPPELLIN, Paola. *Empresa, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

CARRION, R; GARAY, A. O difícil caminho das pedras. *Revista Humana*. Porto Alegre: ISCH – UFRGS, 2000.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. *Ethics and Stakeholder Management*, third Edition, Cicinnati: South-Western college Publishing, 1996.

CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed, United States of America: South-Western College Publishing, 2000.

CARVALHO NETO, Antônio M. de. A Negociação da Participação nos Lucros e Resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.5, n.1, p.195-214, jan./abr. 2001a.

CARVALHO NETO, Antônio M. de. O estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. Curitiba: *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, vol. 1, n. 2, maio/ago., pg. 25-32, 1997.

CARVALHO NETO, Antônio M. de. Participação nos lucros e resultados: novas perspectivas para as relações de trabalho no Brasil. XXI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio das pedras, *Anais...*, 1997a.

CARVALHO NETO, Antônio M. de. *Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na virada do milênio*: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001.

CARVALHO, Antônio V. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

CASELI, Alípio M. D. et al. *Empregabilidade e educação*: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: Editora da Puc SP, 1997.

CASTRO, João A. Lima. Acidente de Trabalho frente à Responsabilidade Civil. In: *Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho*. CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim (Orgs.). Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001.

CERTO, S. C. e PETER, J. P. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.32, n.3, p.68-73, jul./ago. 1992.

CHEIBUB, Zairo B. e LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria, GOMES, Eduardo R. e

CAPPELLIN, Paola. *Empresa, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. v. 20, n. 1, p. 92-117. jan. 1995.

CORRÊA, F. T. B. S. e MEDEIROS, J. R. C. Responsabilidade Social Corporativa para quem? *In: Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v. II

COSTA, A. C. G. *Lições de aprendiz: pessoas, idéias e fatos que estão construindo uma nova história de responsabilidade social no Brasil*. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2002.

COUTINHO, R. B. G e MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.6, n.3, p.75-96, set./dez. 2002.

CURADO, Isabela B. Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade? XXVII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Atibaia, *Anais...* 2003.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, W. *Mitos da administração: o que você pensa que sabe pode estar errado*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DEMO, Pedro. *Trabalhar e aprender, aprender e trabalhar: educação profissional, desafio da competência humana para trabalhar*, 1998. Disponível em:
http://www.projeto.org.br/programa/prog02/html/ar_02_01.html. Acesso em 26/01/2004.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2001

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - <http://www.dieese.org.br> . Acesso em 20/08/2003

DONNELLY, James H. et al. *Administração: princípios da gestão empresarial*. 10ª ed. Portugal: McGraw Hill, 2000.

DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico*. Salvador: EDUFBA, 1999, p. 123-158.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Diálogo Empresarial sobre os Princípios do Global Compact*. São Paulo: Ethos, 2001

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>. 2003.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores de Responsabilidade Social*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003a.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social*. Carmem Weingrill, coordenadora. São Paulo: Instituto Ethos, 2003b.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. A instituição da violência nas relações de trabalho. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração. Salvador, *Anais...* 2002.

FERNANDES, Maria Elizabeth R. *Gestão dos Múltiplos Vínculos de Trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil*. Belo Horizonte, 2003. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

FIEMG - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Empresas e Responsabilidade Social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2000.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. XXV ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Campinas, *Anais...* 2001.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. *Processo e Relações do Trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)*. São Paulo: Atlas, 1985.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e Liberdade*. São Paulo: Victor Civita, 1984, p. 111-125.

GALVÃO, Andréia. O sistema de relações de trabalho em xeque: uma nota conceitual. XXVI Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2002.

GALVÃO, Andréia; TRINDADE, Edi Aparecido. “Sistemas de relações de trabalho nos países avançados: principais características e mudanças recentes”. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores*. Campinas: CESIT, 1999.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, *Anais...* 2002.

GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em: <http://www.gife.org.br>. Acesso em: 01/09/2003.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Responsabilidade social da empresa. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p.226-240, out/dez. 1984.

GONÇALVEZ, Renato. *O Trabalho Infantil e a Agenda Social*. Rio de Janeiro: BNDES, Mimeo, 1997.

GRAJEW, Oded. Negócios e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

GRAYSON, David. HODGES, Adrian. *Compromisso Social e Gestão Empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUEIROS, Manuela Gomes; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na Região Metropolitana do Recife. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, *Anais...* 2002.

GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p.211-219, out/dez. 1984.

HAWKINS, Denise P. B. C.; COSTA, Silvia P. B. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: uma pesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de Fortaleza. XXVI - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, *Anais...* 2002.

KLEIN, N. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KREITLON, Maria P.; QUINTELLA, Rogério H. Práticas de *Accountability* Ética e Social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com *stakeholders*. XXV ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Campinas, *Anais...* 2001.

LACOMBE, B. M. B. e TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.5, n.2, p.157-174, maio/ago. 2001.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina A. *Metodologia Científica*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. *A Construção do Saber: Manual de Metodologia de Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOCKE, Richard M. “O futuro das relações de trabalho e de emprego”. In: CASTRO, Antônio Barros de; et al. *O futuro da indústria no Brasil e no mundo: os desafios do século XX*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOPES, Flávia M. S. C.; CARVALHO NETO, Antônio M. Remuneração variável em instituições de ensino superior: um estudo sobre as Pontifícias Universidades Católicas brasileiras. *Revista E&G Economia e Gestão – Revista do Instituto de Ciências Econômicas e Gerencias*. v. 1, n. 1, jan./jun. 2001. Belo Horizonte: PUC Minas, 2003.

LOPES, Flávia M. S.C. *Remuneração variável nas PUC's brasileiras: uma alternativa possível?* Belo Horizonte, 2002. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

LOURENÇO, A. G. e SCHRÖDER, D. S. Vale investir em Responsabilidade social Empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas. In: *Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

LOZANO, Josep M. *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.

LUNHEIM, Rolf. Operationalising Corporate Social Responsibility. In: *Visions of Ethical Business*. Financial Times Prentice Hall, 2002.

MACHADO, Adriana L. C. S.; LAGE, Allene C. Responsabilidade Social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, *Anais...* 2002.

MAGALHÃES, I. M. M. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p.220-225, out/dez. 1984.

MARCON, Rosilene; GODOI, Christiane Kleinubing. Remuneração por *Stock Options* e desempenho das empresas: um estudo preliminar com empresas brasileiras. XXVII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Atibaia, *Anais...* 2003.

MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de A. e CARVALHO NETO, Antônio (orgs). *Trabalho infantil: a infância roubada*. Belo Horizonte: Puc Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

MARTINELLI, Antônio C. Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, Sérgio Silveira. Participação nos Lucros ou Resultados: Oportunidade ou Desafio para o Movimento Social. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.3, p.47-65, set/dez. 2002.

MARTINS, Sérgio Silveira; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Participação nos Lucros e ou Resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Campinas, *Anais...* 2001.

MATTAR, Ianze N. *Pesquisa de Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K. L.; COLEMAN, G. *Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco P. de, FROES, César. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco P., FROES, César. *Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, Marlene Catarina de O. L. Negociação Coletiva: tratamento teórico e prática. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.4, p.49-62, out/dez. 1991.

MELO, Marlene Catarina de O. Lopes. CARVALHO NETO, Antônio M.de. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998. Coleção ABET – Mercado de Trabalho, v. 9, p. 19-34.

MENDONÇA, R. R. S. de. As dimensões da Responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação. In: *Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v. II

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Trabalho Infantil no Brasil*, 2002.

Disponível em:

<http://www.mte.gov.br/Temas/FiscaTrab/CombateTrabalhoInfantil/Publicacao/Conteudo/537.pdf>. Acesso em: 20/01/2004.

NEVES, Magda A.; OLIVEIRA, André M.; BRANDÃO, Nágela A. A complexa montagem de um veículo: a Mercedes-Benz em Juiz de Fora. In: *Indústria Automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio M. (orgs). Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

NEWBOLD, Yve. The changing language in the boardroom. In: *Visions of Ethical Business*. London: Financial Times Prentice Hall, 2002.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2002). *Un Futuro Sin Trabajo Infantil*. Informe I (B) da Conferência Internacional do trabalho, Geneve, 90ª Reunião de 2002.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Trabajo. *Revista de la OIT*. USA: Graffoffset, S. L. n. 47, Junio, 2003.

OLIVEIRA, Graziela de. Programas participativos na empresa: visão dos trabalhadores. RAE - *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 54-59, out/dez. 1990.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. RAE - *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p.203-210, out/dez. 1984.

ORCHIS, Marcelo A., YUNG, Maurício T. e MORALES, Santiago C. Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PAGLIANO, A. G. A. et al. *Marketing Social: o novo mandamento para as organizações*. MBA Executivo em Marketing, 1999.

PASSERI, Edgard L., GUILHERME, Fernando. Gestão de recursos humanos: o trabalhador e as incertezas da flexibilização das relações de trabalho, uma amostra. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, *Anais...* 2000.

PELIANO, Anna M. (coord). *Pesquisa bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam no social*. São Paulo: IPEA, 2001.

PENA, Roberto P. M. De la necesidad y de la posibilidad de la integración entre la ética y la organización. V CONGRESO LATINOAMERICANO DE ÉTICA, NEGOCIOS Y ECONOMÍA. Ciudad de México. *Anais...* 2002.

PENA, Roberto P. M. *Ética e Felicidade*. Belo Horizonte: Faculdade de Estudos Administrativos, 1999.

PEREIRA, Armand F. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: CARVALHO NETO, Antônio M. de; CARVALHO, Ricardo A. A. de. (orgs.) *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT – Instituto de Relações do Trabalho - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.

PEREIRA, Armand. O “Trabalho” no mundo contemporâneo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

PEROBA FILHO, José. Gerenciamento ecológico e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mundi:AMCE, 2000.

PICCININI, Valmiria C. JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. XXII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, *Anais...* 1998.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

RAMOS FILHO, Américo da Costa. Gestão de pessoas em organizações sustentáveis. XXIV ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, *Anais...* 2000.

RIBEIRO, M. S. e LISBOA, L. P. Balanço Social: instrumento de divulgação da interação da empresa com a sociedade. XXIII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, *Anais...* 1999.

SÁ, Maria Auxiliadora D., et al. Buscando a Valorização Humana: mito ou realidade? XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, *Anais...* 2002.

SALIM, Celso Amorim. A Trajetória dos Acidentes do Trabalho e o Crescimento das Lesões por Esforços Repetitivos no Setor de Serviços e Comércio da RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: *Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho*. CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim (Orgs.). Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001.

SALOMON, Délcio V. *Como fazer uma monografia*. 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001

SARSUR, Amira M.; CRUZ, Marcus V. G. A Dimensão Humana nos Processos de Demissão. XXV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, *Anais...*2001.

SCHOMMER, Paula C., ROCHA, Ana G. P. e FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. XXIII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, *Anais...* 1999.

SENADO - SENADO FEDERAL, 2003. Disponível em:

<http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/const88.htm>. Acesso em: 20.01.2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.

Disponível em: <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 13/01/2004.

SILVA, César A. T.; FREIRE, F. S. Balanço Social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas. XXV ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Campinas, *Anais...*2001.

SILVA, Jorge L. T.; NEVES JÚNIOR, Leonardo F.; ANTUNES, Marcos S. M. Trabalho Infantil: realidade, diretrizes e políticas. In: *Trabalho Infantil: a infância roubada*.

MARQUES, Maria E; NEVES, Magda A.; CARVALHO NETO, Antônio M. (orgs.). Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

SILVA, Lisiane V.; ANTUNES, Elaine Di Diego. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, *Anais...* 2002.

SOARES, Rinaldo Campos. *Empresariedade & Ética: o exercício da cidadania corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Antônia E. de, GUIAMARÃES, Valeska Nahas. Gestão participativa na perspectiva de gerentes e trabalhadores: estudo comparativo de casos na indústria de plásticos de Santa Catarina. XXII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, *Anais...*1998.

SROUR, Robert H. Por uma ética aplicada. In: *Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEODÓSIO, A. S. S. Managerial strategies of Brazilian nonprofit organizations: challenges and perspectives. In: *ARNOVA's 29th Annual Conference*. New Orleans – USA: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), 16-18 de novembro, pp. D08, 2000.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

TOLFO, S. R e PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.5, n.1, p.165-193, jan./abr. 2001.

TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p.189-202, out/dez. 1984.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. 7 ed. São Paulo: Futura, 2002.

UNICEF - FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA, 2003. Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/eca01.htm>. Acesso em: 20.01.2004.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. XXVII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Atibaia, *Anais...* 2003.

VERGARA, S. C. e BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun. 2001.

WALDVOGEL, Bernadette Cunha. Acidentes do Trabalho: vida ativa interrompida. In: *Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho*. CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim (Orgs.). Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001.

WERLANG, Patrícia. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: *Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

WESTIN, Felipe Vasquez. *Administração de salários por desempenho*. São Paulo: Max Limonad, 1986.

WONG, Laura L.R. (org.). *O envelhecimento da população brasileira e o aumento da longevidade: subsídios para políticas orientadas ao bem-estar do idoso*. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR: ABEP, 2001

WOOD JR., PEREIRA FILHO, V.P. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD JR., T. *Executivos neuróticos, empresas nervosas*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

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