

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM PÚBLICO INTERNO: A
PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA PROMON**

Raquel Alves Furtado

Belo Horizonte
2006

Raquel Alves Furtado

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM PÚBLICO INTERNO: A
PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA PROMON**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim
Pena

Belo Horizonte
2006

Agradecimentos

Sempre gostei de ler agradecimentos, página que a maioria das pessoas costuma saltar. Sobretudo os de autores americanos que costumam gastar páginas e páginas agradecendo a cada um que contribuiu para aquele trabalho, de modo especial. É ali que o autor aparece como indivíduo e, às vezes, demonstra o quão difícil foi sua caminhada, e como foi importante o apoio de tantas pessoas. Então, me permiti fazer meus agradecimentos nesse estilo que traduz melhor o meu jeito de ser. Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a parceria realizada com o Great Place To Work Institute – GPTW –, onde tive o prazer de trabalhar durante quatro anos. O GPTW me garantiu a facilidade de acesso à empresa pesquisada, cedeu gratuitamente o *software* utilizado na pesquisa e financiou passagens aéreas. Agradeço, especialmente, ao José Tolovi Jr., um grande mentor durante todo o tempo em que trabalhamos juntos, ao José Tolovi Neto, sem cujo apoio teria sido impossível operacionalizar a pesquisa, e aos colegas de então, principalmente, Rodrigo Magalhães, que colaborou até o último minuto. Agradeço também a Promon, que abriu suas portas para que eu pudesse realizar o trabalho na empresa, aceitando participar da pesquisa de imediato e recebendo-me com toda a atenção, delicadeza e prontidão. Destaco o apoio especial de Márcia Fernandes, diretora de RH, sua equipe e todos os profissionais da empresa que se dispuseram a responder os questionários e participaram dos grupos focais. Gostaria de agradecer também a todos os professores do mestrado, que contribuíram diretamente para a elaboração desta dissertação, e aos funcionários que ali trabalham ou trabalharam, em especial, ao Bráulio, sempre atencioso e gentil. Dentre os professores, devo especial reconhecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, que aceitou, ainda no início do curso, a minha proposta de investigar a percepção dos empregados em empresas consideradas melhores para trabalhar e, para tanto, buscou o financiamento do Fundo de Incentivo à

Pesquisa – FIP – , da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e do CNPq, sem os quais esta pesquisa não poderia ter sido desenvolvida. A essas entidades fica também meu agradecimento. Não posso deixar de mencionar também o apoio do Prof. Dr. Antônio Carvalho Neto que, como consultor da pesquisa, contribuiu significativamente durante todo o trabalho. A dedicação e competência da Tássia Fernandes, bolsista da pesquisa, que transferiu dados de um sistema para outro e elaborou todas as tabelas que foram fundamentais para que, no final de dezembro de 2004, já tivesse prontos os dados quantitativos, o que permitiu preparar melhor a fase qualitativa. Meu agradecimento vai também para todos os colegas de mestrado, com os quais tive oportunidade de aprender e trocar muitas idéias. Mas gostaria de destacar o apoio de Caio César Gianinni, cujo conhecimento sobre os meandros da informática me ajudaram em inúmeros momentos, e dos colegas mais próximos nos trabalhos em grupo, Jussara Belo, Frederico Bruno e Lúcia Mattoni. A esta última fica aqui um agradecimento muito especial, porque, muito mais do que colega, transformou-se em grande amiga. Com ela pude discutir tanto as inquietações profissionais quanto pessoais ao longo de todo esse período, e sua lucidez foi de extrema valia em vários momentos críticos. Não poderia deixar de dizer também que, como a pesquisa quantitativa foi realizada durante o primeiro ano do curso de mestrado, enquanto eu cursava as disciplinas e trabalhava como diretora do GPTW, viajando semanalmente para o Rio de Janeiro ou São Paulo, teria sido impossível conciliar isso tudo sem o apoio de um excelente parceiro de trabalho e grande amigo, que acumulou responsabilidades e tarefas, para permitir que eu me dedicasse ao mestrado e à pesquisa, Samuel Lloyd. Do ponto de vista pessoal, agradeço a Nina Rosa Artuzo Sanches, com quem tenho podido contar há quase 10 anos, como ouvinte, interlocutora e orientadora e a amiga de toda a vida, Vera Chacham, cuja vivência na academia me ajudou a crer que eu não era a única pessoa no planeta a passar por tantas dificuldades e que, uma hora, o trabalho ficaria pronto. À Perpétua, minha tia Peta e grande

amiga, agradeço por todo o carinho, conversas, aplicação de reiki e velas acendidas. Agradeço muito a toda a minha família, por todo o amor e carinho, além de muita ajuda prática, principalmente os cuidados com meu filho, essenciais neste período. Minha mãe, Pitucha Furtado, não só é um exemplo de competência e de busca pelo prazer no trabalho, como me ajudou a rever todo o original; meu pai, Dimas Furtado, a quem admiro pela sabedoria e curiosidade infinita, e que me fizeram ter o hábito saudável da reflexão contínua. Clarissa Furtado, minha irmã querida, cujo otimismo e tranquilidade diante da vida são contagiantes e meu irmão, Bernardo Furtado, a quem admiro pela garra na conquista de seus objetivos. Gostaria também de registrar meu especial agradecimento a Antonio Carvalho Neto, não o professor mas o grande companheiro, que esteve ao meu lado todo esse tempo, não só nos momentos difíceis, mas proporcionando oportunidades de viagem e lazer, para que eu pudesse relaxar e voltar revitalizada ao trabalho. Seu apoio, carinho, compreensão, incentivo e suporte, além de todo o bom humor que o caracteriza, foram fundamentais para me ajudar a manter a tranquilidade comigo mesma e em casa, até o finalzinho deste trabalho. E, por fim, gostaria de demonstrar todo o meu reconhecimento ao meu filho, Pedro Furtado, que, mesmo sem ter gostado de toda esta história, conseguiu compreender, apesar da pouca idade, a ausência e tensão de sua mãe durante o tempo em que ela esteve envolvida fazendo um *para-casa gigante*, demonstrando não só com gestos de carinho, mas também verbalmente, seu apoio e admiração.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a percepção dos empregados da Promon, considerada uma das melhores empresas para trabalhar pela Revista Exame desde 1997, em relação às práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) com Público Interno (PI). A fundamentação teórica partiu da concepção de que RSE é ir além do que prescreve a lei e que as empresas devem atuar de forma responsável em relação a todos os seus *stakeholders*, buscando contribuir para a melhoria da sociedade. O foco foi a RSE com PI, ou seja, a relação da Empresa com seus empregados. Foram apresentados padrões internacionais que buscam orientar as empresas nesse sentido e discutiu-se a forte interface com questões já abordadas pelo campo das Relações de Trabalho. Os Indicadores Ethos analisados teoricamente e utilizados na pesquisa de campo foram: Gestão Participativa; Relações com Sindicatos; Compromisso com o Futuro das Crianças; Valorização da Diversidade; Política de Remuneração, Benefícios e Carreira; Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho; Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade; Comportamento frente a Demissões e Preparação para a Aposentadoria. Para aferir a percepção dos empregados, foi feita pesquisa quantitativa com 30% do universo, em 2004, complementada com pesquisa qualitativa em 2005. Os resultados mostraram que os empregados têm uma percepção muito positiva, principalmente, em relação à variável Gestão Participativa, e que isso deriva do modelo acionário da empresa, que determina que somente empregados podem ser sócios (e 70% o eram, na época da pesquisa). Uma gestão mais participativa impactou positivamente as demais variáveis, levando à conclusão de que ouvir os empregados e envolvê-los em decisões parece ser um bom caminho para aquelas empresas interessadas em adotar a RSE com PI.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Público Interno; Padrões Internacionais; Gestão Participativa; Relações de Trabalho

ABSTRACT

The objective of this work was to evaluate the perception the employees of Promon had of the company which has been considered one of the best companies to work for by Magazine Exame since 1997, concerning Human Resources (HR) practices linked to Corporate Social Responsibility (CSR). The theoretical framework is based on the conception of CSR as one which should go beyond what it is prescribed by the law and that corporations must be responsible along with its stakeholders in the search to contribute for a better society. Furthermore, this work focuses on CSR aimed towards its Internal Public (IP), that is, the relationship of the company with its employees. International standards in the matter are discussed. The theoretical framework also discusses Labor and Industrial Relations. The analyzed set of variables were based on Ethos Institute CSR Indicators for IP: Participative Management; Relationship with Unions; Commitment with Children's Future; Valuation of Workforce Diversity; Policies of Remuneration, Benefits and Career; Care with Health, Security and Conditions of Work; Commitment with Professional Development and Employability; Policies related to lay offs and Retirement Preparation. The survey of the perception of the employees was made comprising 30% of the total in 2004 and it was complemented with a qualitative research, in 2005. The results showed that the employees have a very positive perception, mainly because of Participative Management, which is assumed to derive from the shareholding model of the company. This in turn also determines that only employees can be partners (and 70% them were, at the time of the research). The participative management caused a positive impact on the other set of variables which led to the conclusion that hearing the employees and involving them in decisions seem to be a good way for companies interested in adopting HR practices based on CSR principles.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Labor and Industrial Relations; Human Resources; International standards; Participative management

LISTA DE SIGLAS

1. RSE Responsabilidade Social Empresarial
2. PI Público Interno
3. RH Recursos Humanos
4. ONG Organização Não Governamental
5. GRI Global Reporting Initiative
6. SAI Social Accountability International
7. ISO International Standard Organization
8. RT Relações de Trabalho
9. CIPA Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
10. QVT Qualidade de Vida no Trabalho
11. ECA Estatuto da Criança e do Adolescente
12. PETI Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
13. PLR Programa de Participação nos Lucros
14. IRS Instituto Razão Social
15. OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
16. SIPAT Semana Interna de Prevenção de Acidentes
17. LER Lesão por Esforço Repetitivo
18. ONU Organização das Nações Unidas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução nos postos de trabalho (base da RAIS, 1985 a 2001)	67
Tabela 2: Resultados de Gestão Participativa	89
Tabela 3: Resultado da Questão 7 x cargo	93
Tabela 4: Resultado da questão 8 x cargo	93
Tabela 5: Resultado da Questão 10 x cargo	94
Tabela 6: Resultado da variável Relações com Sindicatos	95
Tabela 7: Resultado da questão 1 x cargo	96
Tabela 8: Resultados da variável Compromisso com o Futuro das Crianças	98
Tabela 9: Cruzamento da questão 15 x idade dos empregados	99
Tabela 10: Resultados da variável Valorização da Diversidade	101
Tabela 11: Discriminação contra mulheres x sexo	102
Tabela 12: Discriminação contra maiores de 40 anos x idade	103
Tabela 13: Discriminação contra jovens	104
Tabela 14: Resultados da variável Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	106
Tabela 15: Resultado da questão 37 x cargo	107
Tabela 16: Resultado da questão 38 x cargo	108
Tabela 17: Resultado da questão 38 x escolaridade	108
Tabela 18: Resultados da Variável Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho	111
Tabela 19: Resultados da Variável Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade	114
Tabela 20: Resultado da questão 48 x cargo	115
Tabela 21: Resultado questão 50 x cargo	115
Tabela 22: Resultado questão 51 x cargo	116
Tabela 23: Resultados da variável Comportamento frente a Demissões	118
Tabela 24: Resultado da Variável Preparação para a Aposentadoria	121
Tabela 25: resultado da questão Cumprimento da Lei	122
Tabela 26: Cruzamento da questão 34 sexo	154
Tabela 27: Cruzamento da questão 37 x sexo	154
Tabela 28: Cruzamento da questão 50 x sexo	155
Tabela 29: Resultado da questão 40 x cargo	155
Tabela 30: Resultado da questão 41 x cargo	155

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Escolaridade dos empregados da Promon	83
Gráfico 2: Agrupamento de cargos (universo total)	84
Gráfico 3: Agrupamento de cargos realizado pela empresa de acordo com a demografia da pesquisa (universo total de empregados)	85
Gráfico 4: Divisão de cargos na amostra obtida.....	86
Gráfico 5: Evolução das reclamações trabalhistas na Promon.....	91
Gráfico 6: Visão geral do nível de concordância	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis do Ethos x Estágio de Desenvolvimento	126
Quadro 2: Correlação entre as variáveis Relações com Sindicatos e Gestão Participativa ...	132

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Responsabilidade social empresarial: origens e evolução.....	19
2.2 Responsabilidade social com público interno.....	29
2.2.1 Padrões de RSE com público interno	30
2.2.2 A interface da RSE com PI e as Relações de Trabalho.....	36
2.2.3 Indicadores Ethos de RSE com público interno.....	43
2.2.3.1 <i>Relações com Sindicatos e Gestão Participativa</i>	44
2.2.3.2 <i>Compromisso com o futuro das crianças</i>	50
2.2.3.3 <i>Valorização da diversidade</i>	52
2.2.3.4 <i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i>	56
2.2.3.5 <i>Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho</i>	60
2.2.3.6 <i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i>	65
2.2.3.7 <i>Comportamento Frente a Demissões</i>	66
2.2.3.7 <i>Preparação para aposentadoria</i>	69
3 METODOLOGIA.....	72
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	79
4.1 Um modelo acionário singular.....	79
4.2 Caracterização da empresa	83
4.3 Gestão Participativa.....	88
4.4 Relações com Sindicatos	95
4.5 Compromisso com o Futuro das Crianças.....	97
4.6 Valorização da Diversidade.....	100
4.7 Política de Remuneração, Benefícios e Carreira.....	106
4.8 Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho	110
4.9 Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade	114
4.10 Comportamento Frente a Demissões.....	117
4.11 Preparação para Aposentadoria.....	120
4.12 Respeito à lei.....	121
4.13 Visão Geral	122
4. CONCLUSÕES	125
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	148
APÊNDICE A: Questionário utilizado	148
APÊNDICE B: Quadros comparativos por demografia.....	154

1. INTRODUÇÃO

Existe hoje na sociedade uma pressão crescente em relação ao comportamento das organizações, principalmente, aquelas que têm fins lucrativos. Nas últimas décadas, ganhou força a idéia de que a empresa, como um ator social, deve ter uma atuação ética e respeitosa com relação a todos os grupos com os quais interage e não apenas cumprir a sua finalidade de gerar lucros para os acionistas. A crescente preocupação social com o futuro do planeta e das gerações vindouras também contribuiu para disseminar a discussão em torno do conceito de sustentabilidade. (GRAYSON E HODGES, 2002). Dessa forma, a empresa, identificada como uma exploradora de recursos naturais, humanos e econômicos, passou a ser vista como uma organização que deve uma contrapartida à sociedade além da geração de emprego e renda oferta de produtos e serviços.

Simultaneamente a esse processo de maior demanda da sociedade por novos comportamentos das empresas, as próprias empresas passaram a perceber que ter uma imagem de *empresa socialmente responsável* poderia lhes conferir vantagens. Ou seja, independentemente de se realizar uma análise sobre se de fato estão ocorrendo mudanças substanciais no comportamento das empresas ou não, o que seria objeto de outro trabalho, o crescente investimento por parte das empresas na divulgação de ações genericamente identificadas com a idéia de *responsabilidade social* demonstra que deter este rótulo, de *empresa socialmente responsável*, é algo que passou a ser de interesse delas.

Para as empresas, não basta mais ter produtos e serviços de boa qualidade, ou ser eficiente no atendimento ao cliente, pois, cada vez mais, elas passam a levar em consideração questões éticas dentro do ambiente de negócios. (ASHLEY, 2002). As empresas querem ser vistas pela sociedade como organizações éticas e responsáveis socialmente, o que contribuiria para alcançar uma posição melhor no cenário competitivo, independentemente do que tais conceitos signifiquem e de não haver unanimidade em torno deles.

O interesse das empresas pelo tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que abrange o relacionamento da empresa com seus vários *stakeholders*¹, pode ser medido pela quantidade de organizações empresariais voltadas para a discussão, padronização, premiação e consultoria na implantação de programas de responsabilidade social, publicação de códigos de conduta e balanços sociais. (ETHOS, 2004a).

No entanto, um tema apenas recentemente explorado na discussão acadêmica sobre a postura ética das empresas é justamente seu relacionamento com seus trabalhadores, chamado de RSE com Público Interno (PI), visto que grande parte dos estudos se concentra na ação social empresarial em projetos sociais externos à empresa ou que visam a comunidade impactada direta ou indiretamente pela ação da empresa.

No meio empresarial, esse também é um tema que tem avançado pouco. Desde 2000, o Instituto Ethos elabora e fornece gratuitamente os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, na forma de um questionário, para apoiar as empresas em um processo de auto-avaliação, com o objetivo de melhorar a sua atuação no que diz respeito à RSE. Os Indicadores abrangem vários *stakeholders*, como Consumidores, Fornecedores, Acionistas e Governo, dentre os quais, o Público Interno (PI), que foram utilizados como referência neste trabalho, como será discutido adiante. As próprias empresas que preenchem esse questionário com o objetivo de avaliar o estágio de responsabilidade social em que se encontram, sem qualquer finalidade de premiação ou divulgação, consideram que sua atuação com o PI é uma das piores, em comparação com a atuação em relação aos demais *stakeholders* (ETHOS, 2004a).

O tema da RSE com PI também é pouco discutido nos congressos da área de gestão de pessoas, pelo menos com essa nomenclatura. O que já faz parte da agenda de discussões empresariais há mais tempo é a importância de se investir na construção de um bom

¹ O termo *stakeholder* vem sendo traduzido muitas vezes como “partes interessadas”. No entanto, optou-se por mantê-lo no original.

relacionamento com os empregados, partindo-se do pressuposto de que isso levaria à maior eficácia nos negócios. No entanto, embora o termo *RSE com PI* não apareça com frequência, pode-se observar que grande parte dessas práticas de melhoria do ambiente de trabalho corresponde às políticas de RSE com PI preconizadas pelas organizações voltadas para o fomento da RSE no Brasil e em outros países.

Como exemplo, pode-se citar a lista de *Melhores Empresas para Trabalhar*, publicada anualmente pela Revista Exame, principal revista de negócios do País, de 1997 a 2005. As empresas interessadas em figurar no *ranking* se inscrevem em um processo de seleção e são escolhidas em função de suas práticas de gestão de pessoas. Segundo a consultoria que fornecia a metodologia e realizava a pesquisa para a revista,² o critério que tem mais peso para a seleção das empresas é a opinião de seus empregados sobre o ambiente de trabalho, (75%), ouvidos diretamente por meio de questionários individuais e confidenciais. A análise das práticas informadas pela empresa por consultores da área tem um peso de 25%.

A lista, publicada em edição especial nos meses de setembro, representava a maior tiragem da Editora Abril. No ano de 2004, 460 empresas se inscreveram para participar do processo e 150 foram selecionadas como as *Melhores para Trabalhar*. A metodologia utilizada para a pesquisa, fornecida pelo Great Place to Work Institute, é empregada atualmente em 25 países, e já foi aplicada em mais de 3000 empresas.

Em uma comparação realizada entre o questionário aplicado pela Revista Exame no processo de seleção das melhores e os Indicadores Ethos para Público Interno, constatou-se que cerca de 70% das questões da Exame estavam diretamente relacionadas com as variáveis analisadas pelo Ethos. No entanto, nem todas as questões consideradas importantes dentro da perspectiva de RSE com PI fazem parte do questionário, ou são abordadas com pouca profundidade.

² A empresa internacional Great Place to Work Institute, proprietária da metodologia, realizou a pesquisa para a Revista Exame de 1997 a 2005, encerrando essa parceria no final de 2005. A partir de 2006, os resultados serão publicados pela Revista Época.

A RSE com PI é então o objeto desta dissertação. Parte-se do pressuposto de que os empregados de uma empresa são, de fato, um importante segmento da sociedade a ser considerado, se existe um desejo de agir de forma socialmente responsável. Alguns autores acreditam até que o PI deveria ser o primeiro *stakeholder* a ser atendido pela empresas, já que elas deveriam começar sua atuação ética e socialmente responsável dentro de seus próprios limites, antes de pensar em ações além de suas fronteiras. (ARRUDA e NAVRAN, 2002; PENA, 2004a, 2004b).

Outro ponto que se levou em consideração para escolha do tema de pesquisa é que, muitas vezes, a RSE não é analisada do ponto de vista dos principais interessados: o público aos quais as ações se destinam, como nas pesquisas de França (2005) e de Tenório (2004). Nesse sentido, justifica-se a proposta da pesquisa empreendida para esta dissertação, que buscou analisar as práticas de RSE com PI de uma empresa sob a ótica de seus empregados.

O objetivo desta dissertação, então, é analisar a percepção dos empregados de uma das empresas que figura no *ranking* da Revista Exame *Melhores para Trabalhar*, a Promon, em relação à RSE com PI. Para esta pesquisa, foi utilizado como referência o Guia 2004. Para esta análise, foram utilizados como critérios os Indicadores do Instituto Ethos, versão 2004.

A Promon, uma empresa brasileira especializada em serviços de engenharia e tecnologia, constituída em 1960, oferece aos seus clientes o projeto, a integração e a implementação de soluções de infra-estrutura como usinas termelétricas, hidrelétricas, unidades petroquímicas, plataformas de petróleo, sistemas viários, redes de comunicação de dados e de telefonia, com atuação nos setores público e privado, no Brasil e no exterior. Até 2004, a Promon era uma das únicas três empresas que se mantinham no Guia por nove anos, desde o início da publicação, várias vezes figurando entre as 10 melhores. E, no Guia de 2005, editado após o término da pesquisa de campo, a Promon conquistou o primeiro lugar nesse *ranking*.

Essa constância no Guia das Melhores para Trabalhar foi um dos motivos que levou à escolha da Promon, como objeto deste estudo de caso. Outro ponto que chamou a atenção para essa empresa foi o fato, informado no Guia da Exame, de que 65% dos empregados detinham ações da Promon, e que todos tinham poder de voto para eleger o presidente, o que, sem dúvida, é uma prática bastante incomum no cenário nacional, senão singular.

Partiu-se, então, do pressuposto de que a empresa provavelmente tinha mesmo boas práticas de gestão de pessoas, na percepção de seus próprios empregados, e muitas delas poderiam estar em consonância com as práticas de RSE com PI propostas pelos Indicadores Ethos, em função do alto nível de correspondência encontrado no questionário usado pela Revista Exame com o questionário utilizado pelo Instituto Ethos. Nesse sentido, o problema de pesquisa definido foi buscar compreender se, *na percepção dos empregados*, a Promon de fato tinha práticas de RSE com PI; em que estágio essas práticas se encontravam e qual o impacto delas no trabalho.

Do ponto de vista teórico, buscou-se identificar aquilo que há de novo nessa visão de RSE com PI em comparação com as discussões mais frequentes no campo das Relações de Trabalho. Considera-se que a RSE com PI, mais do que retomar questões antigas, está de fato contribuindo para instigar as empresas nacionais a discutirem novas questões (ainda que não sejam assim tão novas em outros países), além de dar um novo enfoque para aquelas que já fazem parte da discussão corrente.

Em resumo, esta dissertação se dedica a compreender o discurso da RSE com PI e avaliar essa prática em uma empresa específica, do ponto de vista dos empregados. Os resultados apontaram que, na empresa pesquisada, os empregados percebem práticas de RSE com PI avançadas e que a percepção deles e da empresa é muito semelhante.

No primeiro tópico da fundamentação teórica, discute-se o surgimento do conceito de responsabilidade social empresarial e sua evolução. No segundo momento, abre-se a

discussão sobre responsabilidade social com público interno, a partir da apresentação de: indicadores desenvolvidos em âmbito mundial, com o objetivo de mensurar questões relacionadas com uma gestão socialmente responsável; da interface da RSE com PI com os campos das Relações de Trabalho (RT) e Gestão de Pessoas; e por fim dos Indicadores Ethos para PI, fio condutor para apresentar as variáveis utilizadas na pesquisa de campo. Para cada variável, mostrou-se não só a posição do Ethos, mas sobretudo a visão de diversos autores sobre a questão.

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 34,2% dos empregados da Promon para avaliar a percepção dos empregados em relação às práticas de RSE com PI da empresa. A pesquisa foi complementada por abordagem qualitativa, baseada em uma entrevista com a principal executiva da área de Recursos Humanos (RH) e três grupos de foco com empregados de diversos níveis hierárquicos.

Na análise de resultados, aprofunda-se a indicação de que, embora a empresa não trate formalmente a gestão de pessoas como uma das variáveis de responsabilidade social, vários temas da RSE estão contemplados em suas políticas e práticas de recursos humanos, principalmente, aqueles relacionados com gestão participativa, remuneração, benefícios e carreira, segundo a opinião dos próprios empregados. Discute-se também como o alto grau de gestão participativa impacta positivamente nas demais variáveis, com exceção de relacionamento com sindicatos, e que essa percepção deriva de um modelo acionário singular que só permite acionistas que sejam ao mesmo tempo empregados. No entanto, constatou-se também que algumas variáveis como valorização da diversidade, preparação para a aposentadoria e futuro das crianças e dos adolescentes ainda são pouco discutidas e abordadas concretamente na empresa, segundo a percepção dos empregados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Responsabilidade social empresarial: origens e evolução

A primeira discussão pública formal de que se tem notícia sobre a função social da empresa data de 1919, quando a Suprema Corte de Michigan, nos Estados Unidos, foi chamada a julgar o caso Dodge x Ford. Henry Ford, então presidente e acionista majoritário da empresa Ford, havia decidido não distribuir uma parte dos dividendos aos demais acionistas para realizar novos investimentos na produção e aumentar os salários dos empregados. A Suprema Corte deu ganho de causa aos Dodges, justificando que o objetivo da corporação é beneficiar seus acionistas e que os diretores não poderiam usar o lucro para outros objetivos. (ASHLEY, 2002).

Nos anos 1930, nos Estados Unidos, com o aumento da interferência do governo na economia, e até os anos 1950, o conceito de responsabilidade social corporativa se ampliou, ultrapassando uma mera consciência social e moral. Nesse período, algumas questões específicas começaram a ganhar ênfase, como segurança do produto, propagandas honestas, ação afirmativa, proteção ambiental, comportamento ético, e direitos dos empregados. Em relação a este último tópico, o conceito passa a incluir aspectos que garantam o bem-estar dos empregados, como pensão e planos de seguridade, segurança, cuidados médicos e programas de aposentadoria. (CARROLL e BUCHHOLTZ, 2000).

Segundo retrospectiva realizada por Alves (2003) foi a obra de Bowen *Responsabilidades sociais do homem de negócios*, publicada nos EUA em 1953 e, apenas quatro anos depois no Brasil, o que gerou uma análise mais profunda da questão. Segundo Alves (2003), o conceito de responsabilidade social se popularizou no início dos anos 1960 nos EUA, no final dessa década na Europa e, a partir do final dos anos 1970, no Brasil. (ALVES, 2003).

A mudança na percepção da sociedade em relação ao papel da empresa pode ser ilustrada com o julgamento nos Estados Unidos de outro caso, semelhante ao dos *Dodges x Ford*, em 1953. Só que, dessa vez, o desfecho foi diferente. A Suprema Corte de Nova Jersey permitiu que uma empresa doasse recursos para uma universidade, contrariando o interesse de um grupo de acionistas, partindo da premissa de que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY, 2002). A partir, portanto, da segunda metade do século XX, essa área temática se desenvolveu de forma mais significativa. (McINTOSH et al, 2003).

Embora a discussão sobre o papel da empresa seja antiga, Aligleri e Borinelli (2001) afirmam que ainda não há muito consenso em relação ao conceito de responsabilidade social, nem sobre qual deveria ser o nível de comprometimento da empresa para com a sociedade, gerando visões diferentes. Carroll e Buchholtz (2000) concordam que, embora muitos empresários tenham adotado o conceito de responsabilidade social com entusiasmo nas três últimas décadas, há pouco consenso sobre o significado desse conceito.

Aligleri e Borinelli (2001) destacam três grandes visões sobre RSE: responsabilidade social como obrigação social (FRIEDMAN, 1970 *apud* ALIGLERI e BORINELLI, 2001:2); responsabilidade social como aprovação social (DAVIS e BLOMSTROM, 1975 *apud* ALIGLERI e BORINELLI, 2001:2); e responsabilidade social como abordagem sistêmica dos *stakeholders* (ZADEK, 1998 *apud* ALIGLERI e BORINELLI, 2001:2). Bittencourt e Carrieri (2005) trataram a questão da responsabilidade social como uma ideologia, que vai além do discurso sobre a importância da ética nos negócios, situando-se em um contexto de relações de poder em que ocorrem conflitos envolvendo dominação e subordinação.

Para Friedman (1984 p. 122), [...] “há uma e só uma responsabilidade do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros, até onde permaneça

dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes.”

Além da constatação de Friedman (1984) à responsabilidade social, Bittencourt e Carrieri (2005) relacionam outros autores que criticam esse relacionamento corporação-sociedade. Levitt (1958) já dizia que as empresas deveriam deixar o Estado realizar o seu papel e cuidar da busca do seu lucro, afirmando que o envolvimento exagerado com a filantropia e programas comunitários poderia acabar criando um modelo equivalente ao Estado unitário. (Levitt, 1958 *apud* Bittencourt e Carrieri (2005)). Frederick (1960) também correlaciona o aumento da preocupação das empresas com o social com o colapso da filosofia do liberalismo, após a Segunda Grande Guerra Mundial. (FREDERICK, 1960 *apud* BITTENCOURT e CARRIERI (2005)).

No entanto, Pena (2004b) constatou, em revisão de literatura, que a maioria dos trabalhos publicados em revistas e congressos de administração faz referência à teoria dos *Stakeholders*, o que o leva a considerar que essa parece já estar incorporada à construção teórica da responsabilidade social empresarial. Para Freeman (1984 p.46), os *stakeholders* podem ser definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações”.

Carroll e Buchholtz (2000), encontraram diversos conceitos sobre responsabilidade social empresarial, a maioria deles partindo do pressuposto de que a empresa deve ir além do que prescreve a lei. McGuire (1975) *apud* Carroll e Buchholtz (2000) entende que a noção de RSE presume que a empresa tem obrigações com a sociedade que se estendem além daquelas obrigações econômicas e legais. Para Bauer, (1976) *apud* Carroll e Buchholtz (2000) “responsabilidade social corporativa é considerar seriamente o impacto das ações da companhia na sociedade.” (tradução da autora da dissertação). Davis e Blomstrom (1975), *apud* Carroll e Buchholtz (2000) consideram que “responsabilidade social é a obrigação dos

tomadores de decisão de adotar ações que protejam e melhorem o bem estar da sociedade de acordo com os seus próprios interesses”. (tradução da autora da dissertação).

Epstein (1987) *apud* Carroll e Buchholtz (2000) considera que, dentro de uma visão de responsabilidade social corporativa, a empresa deve buscar seus resultados por meio de ações que tenham mais efeitos benéficos do que adversos em relação aos *stakeholders* pertinentes, e que isso deve ser feito a partir de padrões normativos. McIntosh et al (2003) ressaltam a questão da responsabilidade da empresa em relação às suas ações, mesmo aquelas não intencionais:

É dever de todas as organizações, sejam governamentais, comerciais ou civis, serem responsáveis por suas decisões e consequências, sejam estas deliberadas ou acidentais. Dessa forma, transparência, “accountability”³ e reportes devem estar no coração da responsabilidade social corporativa e da cidadania corporativa. McINTOSH et al, 2003 p.9) (tradução da autora da dissertação).

Para Carroll, 1991 *apud* Carroll e Buchholtz (2000), as áreas em que todas as firmas devem ser responsáveis, sem discussão, são aquelas que a sociedade transformou em leis, embora, para ele, ser socialmente responsável é ir além da lei. O autor desenvolveu uma definição em quatro partes, abrangendo as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas que as empresas têm. A primeira significa produzir bens e serviços que a sociedade deseja, vendê-los a preço justo, e gerar lucros adequados para que a empresa se mantenha, cresça e recompense seus investidores. A segunda é cumprir as leis. A terceira, ética é a mais abrangente. Para ele, essa responsabilidade “compreende aquelas atividades e práticas que são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade mesmo que não estejam transformadas em lei.” (tradução da autora da dissertação). (CARROLL, e BUCHHOLTZ, 2000 p.33) As responsabilidades filantrópicas, quarta dimensão do modelo de Carroll (1991), derivam do desejo da empresa, como doações para caridade, prover creche os filhos de pais

³ O termo *accountability* é de difícil tradução para o português, e tem sido frequentemente utilizado no original. A explicação em inglês para o adjetivo *accountable*, que origina o substantivo *accountability*, é *responsável, na obrigação de dar explicações por suas ações.* (LONGMAN, 1987)

que trabalham, adotar escolas e promover programas para dependentes químicos na própria empresa.

O tipo de relacionamento que a empresa desenvolve com a sociedade varia muito, de país para país, e de empresa para empresa. Estudos de casos realizados na América Latina constataram que a colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil passa por três estágios diferentes: a de caráter filantrópico, calcado no assistencialismo e no paternalismo; a transacional, em que há um fluxo de valor entre ambas as partes; e a integrativa, em que as alianças ganham um caráter mais estratégico. (AUSTIN, HERRERO e REFICCO, 2004). Para esses autores, as ações assistencialistas, embora muitas vezes criticadas, podem ser um ponto de partida útil, mas afirmam que, quanto menos estratégico for o relacionamento empresa-sociedade civil, maior a possibilidade das as ações filantrópicas serem cortadas.

Melo Neto e Froes (1999) entendem que, para ser considerada uma empresa socialmente responsável, ela deve “investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.” (MELO NETO e FROES, 1999 p. 84)

Com certeza, o tema da RSE ganhou maior relevância para a sociedade e, conseqüentemente, para as próprias empresas nas últimas décadas. O executivo Yve Newbold comenta que, em 20 anos integrando conselhos de várias empresas, não se lembra de nenhuma discussão sobre as implicações morais ou éticas de alguma decisão a ser tomada. Ele argumenta que “...isso não significa que as decisões tomadas fossem antiéticas, mas que simplesmente a linguagem do conselho era financeira e o foco principal era no acionista. E, ressalte-se, o acionista majoritário. Porque o acionista minoritário também não era visto como um *stakeholder* a ser respeitado.” (tradução da autora da dissertação).”. (NEWBOLD, 2002 p. 11).

Para McIntosh et al (2003), a temática da RSE se desenvolveu mais rapidamente nas últimas décadas em função de quatro vetores: globalização, o estabelecimento de uma economia do conhecimento, as tecnologias de comunicação globais, e a concentração de poder nas mãos de um pequeno número de corporações globais e internacionais.

Nesse cenário, há de fato muitos fatores que pressionam as empresas para que elas adotem um comportamento socialmente responsável. Um deles, sem dúvida, é a pressão exercida por diversos segmentos da sociedade civil. Newbold (2002) exemplifica esse processo destacando o crescimento do poder das Organizações Não-Governamentais (ONGs). Mais fortes, as ONGs começaram a realizar campanhas contra as multinacionais; alegando que elas tinham lucros explorando o trabalho nos países pobres para produzir artigos de luxo para os países ricos, com um desinteresse cínico pelas culturas locais, direitos humanos e degradação ambiental. Muitas dessas organizações demonstram estar cada vez mais interessadas e preparadas para lidar com a forma como as empresas atuam na sociedade; sendo capazes de punir empresas que não têm um comportamento considerado adequado. (SROUR, 2000; TENÓRIO, 2004).

Mas a pressão da sociedade civil não é o único fator que influenciou o crescimento do tema da RSE. Paralelamente, houve também um aumento do interesse governamental na questão, principalmente na Europa. A Comissão Europeia deu destaque à questão da responsabilidade social corporativa ao emitir uma resolução definindo os passos que empresas, governos e sociedade civil devem adotar em relação ao assunto e ao criar um Fórum Europeu *Multi-Stakeholder* para tratar da questão.

Bittencourt e Carrieri (2005) concordam que o aumento do debate sobre o tema na sociedade americana, somado ao interesse da União Europeia, que se traduz em políticas públicas voltadas para o bem-estar social, são fatores que levaram a responsabilidade social a ser vista como uma variável importante, tanto para a formulação de estratégias quanto para

garantir um bom relacionamento com a sociedade civil. (BITTENCOURT e CARRIERI, 2005 p. 13)

Outro fator que influenciou o crescimento do tema foi a governança corporativa. Para Newbold (2002), a adoção de princípios de governança corporativa pelo Reino Unido, que definem regras para defender os acionistas minoritários, foi sem dúvida um elemento importante na discussão da temática.

E, por mais paradoxal que possa parecer, as empresas passaram a sofrer pressão do próprio capital para adotar políticas de RSE. Vários organismos de financiamento em todo o mundo só liberam seus empréstimos após uma minuciosa análise da postura da empresa com relação a seus empregados, comunidade ao redor e meio ambiente baseados não só em valores de responsabilidade social mas também em dados concretos que apontam que empresas com esse perfil têm rentabilidade superior às demais.

Nos últimos anos, também surgiram vários fundos de investimento pautados por indicadores sociais e/ou ambientais nos Estados Unidos e na Europa, como o Dow Jones Sustainability Indexes, o FTSE4Good e KLD/Russell/Mellon. No Brasil, a tendência é a mesma. Em dezembro de 2005, já havia mais de quatro fundos de investimento que utilizavam aspectos de responsabilidade social como referência para composição da carteira. Srour (2000) afirma que investidores, fundos mútuos ou de pensão dão preferência a empresas que demonstram responsabilidade com seus funcionários e meio ambiente. Dessa forma, parece que a máxima tradicional, *criar valor para os acionistas*, está sendo substituída por *criar valor para as partes interessadas*. (AUSTIN, HERRERO e REFICCO, 2004).

Evidentemente, ao mesmo tempo em que as empresas sofrem pressão para atuar de forma ética e responsável com a sociedade, elas também obtêm benefícios com isso. Para Newbold (2002), incorporar princípios e práticas de boa cidadania corporativa na estratégia corporativa é uma questão de sabedoria para as empresas. A adoção de um comportamento

socialmente responsável, ou, pelo menos, as tentativas empreendidas nesse sentido, geram inúmeras vantagens para as empresas, tornando a busca da imagem de empresa responsável ou cidadã não só uma necessidade como também um desejo.

Como benefícios, a *Business Social Responsibility* destaca a redução nos custos de operação, em função de iniciativas de reciclagem e programas de qualidade de vida que reduzem o absenteísmo; a melhoria da imagem e reputação da empresa e a conseqüente valorização da marca; o aumento de vendas e lealdade do consumidor; maior produtividade e lucratividade em função dos esforços das empresas para melhorar as condições de trabalho e aumentar o envolvimento dos empregados no processo decisório; maior capacidade de recrutar e manter talentos; diminuição de conflitos e processos legais, em função de princípios e valores que ajudam a empresa a desenvolver relações sólidas, e de diálogo, com seus públicos; acesso a mercados que adotam padrões rígidos de conduta nestes campos e acesso a capitais. (BSR, 2003).

Para Melo Neto e Froes (1999), a RSE, desde que assumida de forma séria pela empresa, é realmente um fator de aumento da competitividade, com impactos positivos para a imagem da empresa, para o ambiente interno, para o relacionamento com fornecedores, governo, clientes e parceiros e para a conquista de novos clientes. (MELO NETO e FROES, 1999 p. 96). No entanto, os autores argumentam que as empresas que só investem em projetos fora da empresa, deixando de lado o seu ambiente interno, são as que tipicamente utilizam a RSE como *marketing*.

Em função dessa dualidade, ou seja, de que as empresas ao mesmo tempo em que são pressionadas para adotarem a RSE, se beneficiam com isso, mesmo que façam menos do que divulgam, a RSE é objeto de diversas críticas. Paoli (2002) afirma que a lógica econômica é preponderante na questão da filantropia empresarial, em relação ao compromisso ético com a sociedade, uma vez que a análise sobre o valor que ações sociais agregam à marca é freqüente

no meio empresarial. Ela comenta também que, geralmente, quando não existe uma fundação ligada à empresa voltada para a questão, os projetos sociais costumam ser alocados nos departamentos de *marketing* (PAOLI, 2002 *apud* RIBEIRO, 2005).

De fato, como se viu, as empresas realmente obtêm vantagens na implantação da RSE, e é difícil identificar com precisão se o que as motiva é a consciência genuína ou o interesse econômico (MARTINELLI, 1997 *apud* MENDONÇA e GONÇALVES, 2002; MENDONÇA e GONÇALVES, 2002). Para Khagram, Hokenstad e Arruda (2004), a crítica em relação à divulgação das ações de RSE das empresas, como instrumento de *marketing*, as coloca numa posição difícil. Se elas comunicam ativamente o que fazem, são criticadas por estarem fazendo um mero *marketing social*; se não dizem nada, sofrem a suspeita de não terem nada o que mostrar ou, pior, de estarem escondendo alguma coisa. Para os autores, comunicar ou não deixa de ser uma opção das empresas a partir do momento em que vários países já exigem a publicação dos dados sociais e ambientais das empresas. Eles consideram que as empresas devam, sim, comunicar suas ações e recomendam o modelo de balanço social desenvolvido pelo Ibase como uma forma barata e eficaz de fazer isso. (KHAGRAM, HOKENSTAD e ARRUDA, 2004). Austin, Herrero e Reficco (2004) defendem a comunicação externa das atividades da empresa, como uma forma de capitalizar o valor das alianças e obter reconhecimento da sociedade.

Como se viu, a responsabilidade social empresarial compreende todos os *stakeholders*. Mas, para alguns autores, a responsabilidade social interna precede, em termos de congruência e consistência, a responsabilidade social externa (ARRUDA e NAVRAN, 2000). Isso se relaciona com o que Pena (2003) denominou *condição esotérica*, compreendida como a necessidade de a empresa dar o exemplo, de começar de si mesma, do seu interior, fazendo de seus próprios procedimentos internos um exemplo para, então, avançar para a comunidade e a sociedade.

Além disso, a responsabilidade com a cadeia de valor nos últimos anos tem contribuído para expandir as fronteiras das empresas, no que concerne à RSE. As empresas passam a se preocupar principalmente com a forma como seus fornecedores tratam o meio ambiente e seus empregados. (McINTOSH et al, 2002).

No tópico seguinte discute-se especificamente a questão da RSE com PI, foco desta dissertação.

2.2 Responsabilidade social com público interno

Para vários autores, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) com o Público Interno (PI) gera muitos benefícios para os empregados e para a própria empresa. Para Bowen (1957), se as condições de trabalho e relações humanas melhoram, a empresa ganha eficiência e reduz custos. Por isso, a responsabilidade para com os trabalhadores constitui-se também num bom negócio para a empresa (BOWEN, 1957 *apud* ALVES, 2003).

James O'Toole cunhou o termo *administração de vanguarda*, para distinguir empresas que estariam seguindo uma nova filosofia corporativa, de acordo com um conjunto de princípios que abrangem a importância de envolver os funcionários nas decisões que os afetam; a preocupação com o treinamento desses empregados; a luta pela estabilidade do emprego, mesmo em períodos recessivos; a responsabilidade para com os funcionários, consumidores e comunidade na qual está inserida. (RIBEIRO, 1993).

Melo Neto e Froes (1999) acreditam que a responsabilidade social interna contribui para motivar os empregados e seus dependentes no sentido de melhorar seu desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e proporcionar o bem-estar dos trabalhadores, gerando enormes ganhos de produtividade. Eles comentam ainda que algumas empresas começam a estender suas ações internas para a rede de funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias.

Em estudo exploratório com gestores de recursos humanos de empresas ligadas a institutos de RSE ou premiadas por algumas dessas instituições, Werlang (2003), constatou que o desenvolvimento de ações tanto internas quanto externas gerou maior comprometimento e engajamento dos funcionários, sendo que alguns apontaram melhoras nos resultados de pesquisas de clima, referentes à imagem da organização e desejo de permanecer trabalhando nela.

Para Melo Neto e Froes (1999 p. 87), a responsabilidade social interna deve focar o bem-estar dos funcionários mediante programas de remuneração e participação nos resultados, benefícios médicos, alimentar, de transporte e os relacionados com a qualificação dos funcionários.

No entanto, mesmo as empresas mais interessadas no tema da RSE reconhecem que o relacionamento com o PI, nessa perspectiva, ainda se encontra em um estágio inicial. Em uma auto-avaliação sobre RSE que empresas filiadas ao Ethos realizam anualmente, sem qualquer finalidade de premiação ou divulgação, consideram que sua atuação com o PI é uma das piores, em comparação com a atuação em relação aos demais *stakeholders*. (ETHOS, 2004a).

A seguir, serão apresentados alguns padrões internacionais que abordam essa questão, e que têm sido utilizados pelas empresas como um guia para a ação prática. Discute-se a interface dessa área temática com o campo das Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, uma vez que todos os padrões se baseiam nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no que diz respeito ao PI. Por fim, os tópicos de RSE com PI propostos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, utilizados como referência para elaboração do questionário nesta pesquisa, serão discutidos na perspectiva de autores da área de RT.

2.2.1 Padrões de RSE com público interno

Uma dificuldade encontrada na área da RSE diz respeito à operacionalização de seus conceitos. Para que a responsabilidade social corporativa caminhe as empresas precisam traduzir conceitos amplos em práticas empresariais claras, que possam ser adotadas no dia-a-dia pela gerência. Carroll e Buchholtz (2000) chamam a atenção para o fato de que não é fácil transformar os conceitos de RSE em algo operacional, ou seja, definir as implicações que o

conceito tem para a gerência, principalmente, porque as empresas têm portes, tipos de produtos e abrangência muito diferentes.

Em função dessas dificuldades, nos últimos anos, surgiram diversos padrões para gerir os negócios, produzidos por entidades governamentais e não-governamentais, com o objetivo de apoiar as organizações na adoção de uma postura socialmente responsável, propor políticas e práticas concretas e facilitar a implementação de ações. Foram criados desde padrões específicos para um tema, até padrões bem abrangentes.

Mc Intosh et al. (2003) consideram que existam oito padrões globais que abordam as questões de RSE, mais ou menos difundidos no mundo: Convenções da OIT; *Global Compact* da ONU; *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (guia desenvolvido pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento para empresas multinacionais); Série ISO 14000; AccountAbility 1000; GRI – *Global Reporting Initiative*; Global Sullivan Principles e Social Accountability 8000.

A essa lista de padrões internacionais, poder-se-iam acrescentar a Norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), que entrou em vigor em 1999, mais voltada para a questão da segurança e saúde dos trabalhadores, e a ISO 26000, que abordará de forma mais genérica a questão da RSE, e que está em processo de desenvolvimento. (ETHOS, 2005, p. 27-28).

No âmbito nacional, podem-se citar os seguintes padrões: o modelo de Balanço Social do Ibase, lançado em 1997; a Norma ABNT NBR 16001 – Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos, lançada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), representante oficial da ISO no Brasil, em 2004, (ETHOS, 2005, p. 28); e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

Em resumo, diversas iniciativas têm sido realizadas, para incentivar as empresas a adotarem práticas de RSE. O que é importante observar é que, em relação ao PI, como se verá

adiante, todos os padrões são fundamentados em normas internacionais abrangentes como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e, sobretudo, nas Convenções da OIT.

A OIT é a agência da ONU mais antiga e a única que tem um processo de decisão tripartite, com representação dos governos, organizações do trabalho e organizações de empregados. As Convenções da OIT definem padrões básicos para a questão do trabalho, e os governos que as ratificam são obrigados a transformar as diretrizes em legislação, de forma a garantir o seu cumprimento na prática (OIT, 2005). Entretanto, vários países, inclusive o Brasil, muitas vezes, ratificam as convenções e não as regulamentam na legislação nacional.

Em 2001, a OIT classificou suas convenções e definiu oito como fundamentais destacando os tópicos do trabalho forçado, liberdade sindical, direito de sindicalização e negociação coletiva, igualdade de remuneração, discriminação, e trabalho infantil.(OIT, 2005)

A ONU também está empenhada em promover um outro padrão global, o *UN Global Compact*, uma iniciativa da OIT com o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, voltada para a subscrição de empresas a 10 princípios. Destes, os dois primeiros tratam da Área de Direitos Humanos, e englobam questões relativas ao tratamento das pessoas como empregados de empresas; e quatro abordam questões do trabalho. Esses seis princípios estão ligados diretamente ao tema RSE com PI. Outros três tratam de questões de proteção ao meio ambiente, e o último está voltado para políticas de combate à corrupção.

Os princípios ligados à questão do relacionamento da empresa com o trabalhador tratam do respeito e proteção dos direitos humanos, liberdade de associação e direito de negociação coletiva, eliminação do trabalho forçado, abolição do trabalho infantil, e eliminação da discriminação em relação ao emprego e ocupação.

Embora o *Global Compact* não funcione como um instrumento regulatório, medindo ou auditando o comportamento dos seus signatários, atualmente seu *site* disponibiliza o nome

de empresas que assinaram o pacto, destacando aquelas que enviaram as comunicações sobre o progresso em relação à adoção de práticas de RSE e aquelas que não o fizeram. Naturalmente, essa é uma forma pública de demonstrar o nível de envolvimento das empresas com o padrão. Em janeiro de 2006, havia 2.342 participantes signatários do *Global Compact* em todo o mundo, das quais 612 empresas constavam como signatárias *não-comunicantes*. No Brasil, neste mesmo período, havia 151 empresas signatárias, sendo 44 “não-comunicantes”. (GLOBAL COMPACT, 2006). A OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) também lançou um padrão, em 1976, que inspirou vários códigos elaborados posteriormente, os *Guidelines for Multinational Enterprises*. Revisado em 2000, ele também inclui as principais Convenções da OIT (McINTOSCH et al: 2003; OECD, 2004). Este padrão aborda as mesmas questões do *Global Compact*, mas avança em nível de detalhamento, definindo de forma clara como as empresas devem se posicionar em relação aos seus empregados. Uma das questões enfatizadas pela OECD diz respeito à importância de disponibilizar informações aos trabalhadores e estimular a negociação coletiva. (OECD, 2005).

A Global Reporting Initiative (GRI), concebida em 1997, é uma instituição independente formada por diversos *stakeholders*, que desenvolveu um balanço de sustentabilidade, a ser elaborado e disponibilizado pelas empresas interessadas, abordando aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas atividades, produtos e serviços. A GRI é uma colaboração oficial do Programa Ambiental da ONU e trabalha também em cooperação com o *Global Compact*. (GRI, 2004)

Os Padrões de Balanço de Sustentabilidade (*Sustainability Reporting Guidelines*), lançados em 2000, fornecem apoio para o formato e o conteúdo dos balanços, informações para normatizar e verificar dados, e estimulam as empresas a definir suas metas e comunicar se elas foram atingidas ou não. (McINTOSCH et al, 2003). Em janeiro de 2006, 768

organizações utilizavam os indicadores da GRI no mundo. No Brasil, no mesmo período, havia 11 empresas (ABN Amro Bank/Banco Real, Copesul, CPFL Energia, Mc Donald's Brasil, Natura Cosméticos, PETROBRAS, Samarco Mineração S.A., Shell Brasil, Souza Cruz, Takaoka e Usiminas. Para efeito de comparação, nos EUA, havia 84 empresas utilizando os indicadores. (GRI, 2006).

No *site* da instituição, qualquer pessoa pode conferir quais empresas estão utilizando os *guidelines*, e há ainda um *link* direcionando o interessado para o balanço social da empresa. O objetivo da GRI com isso é auxiliar consumidores e investidores a acompanhar a responsabilidade da empresa por meio de parâmetros concretos.

A GRI considerou importante tratar os direitos trabalhistas separadamente dos direitos humanos, tornando explícita a visão de que as organizações não devem apenas proteger e respeitar os direitos básicos, mas também melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e valorizar o relacionamento com o trabalhador. (GRI, 2006).

A instituição Social Accountability International (SAI), baseada nos Estados Unidos, desenvolveu o padrão SA8000, o primeiro padrão auditável sobre condições de trabalho, com o apoio de ONGs, associações comerciais e empresas. A SA8000 foi elaborada em 1996 e revisada em 2001, por um conselho formado pela Social Accountability International (SAI) que inclui a participação de membros de sindicatos, empresas e ONGs. (SAI, 2005). A SA8000 também segue as Convenções da OIT e outros documentos da ONU, assim como os sistemas gerenciais da International Standard Organization (ISO).

A SAI credencia empresas certificadoras e ONGs para auditar e certificar as empresas interessadas. De acordo com a norma, se uma empresa obtiver o certificado, pode-se pressupor que os direitos dos trabalhadores estejam sendo respeitados. (McINTOSCH et al, 2003). Até janeiro de 2006, a SAI já havia certificado mais de 763 unidades em 47 países e 54 indústrias diferentes. (SAI, 2006).

É importante destacar que esse é um padrão que as empresas só obtêm de forma voluntária, e cujo processo de obtenção é complexo e dispendioso, a exemplo das certificações ISO. No entanto, muitas vezes, uma empresa acaba sendo obrigada a implantá-lo. Isso se deve ao fato de que as práticas de responsabilidade social, da mesma forma como ocorreu com a Qualidade Total nos anos 1980 e 1990, começam a se expandir por meio da cadeia de suprimentos. A própria norma SA 8000 tende a provocar esse efeito, já que para obter o certificado uma empresa precisa, não só estar em conformidade com os padrões prescritos, mas também exigir o mesmo de seus fornecedores e subcontratados.

Embora várias empresas brasileiras adotem alguns desses padrões internacionais, nota-se que, a cada ano, cresce a adesão aos Indicadores de RSE do Instituto Ethos, elaborados em 2000. Em fevereiro de 2006, o Instituto contava com 1024 empresas associadas, sendo que 442 utilizaram os indicadores em 2004. (ETHOS, 2006). Eles também se baseiam em normas internacionais como as convenções da OIT e cada vez mais o Instituto se preocupa em correlacioná-los com outros padrões, como os Princípios do *Global Compact*. (ETHOS, 2005b).

Os Indicadores Ethos de RSE são uma ferramenta de autodiagnóstico para auxiliar as empresas a gerenciar os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, revisados anualmente (ETHOS, 2005a). O Instituto disponibiliza um questionário, que é respondido pelas empresas interessadas e enviado ao Ethos para análise. O Instituto compara os dados e os divulga no conjunto, sem identificar nenhuma empresa especificamente.

Em relação ao público interno, o Ethos considera que a empresa socialmente responsável deve ir além do que definem as convenções da OIT, e investir no desenvolvimento de seus empregados e na melhoria das condições de trabalho. (ETHOS, 2004a). Os Indicadores Ethos para PI (versão 2004) abrangem as seguintes questões: relações com os sindicatos; gestão participativa; compromisso com o futuro das crianças; valorização

da diversidade; política de remuneração, benefícios e carreira; cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; comportamento frente a demissões e preparação para a aposentadoria.

Em resumo, percebe-se que todas essas iniciativas estão interligadas e baseadas na mesma fonte: as Convenções da OIT. Os temas de RSE com PI abordados por esses padrões são praticamente os mesmos, sendo que aqueles que têm caráter prescritivo apresentam um nível de detalhamento mais alto.

A grande maioria desses temas vem sendo discutida há várias décadas pelos estudos da área de Relações de Trabalho (RT). Nesse sentido, no tópico seguinte, demonstra-se a clara interface entre a área temática da RSE com PI e o campo de RT, já mais estabelecido.

2.2.2 A interface da RSE com PI e as Relações de Trabalho

A RSE com PI trata das relações que as empresas estabelecem com seus empregados, não só no ambiente de trabalho, mas também fora e além dele, com o objetivo de promover melhorias para toda a sociedade. Essa área absorve muitas questões tratadas pelo campo das RT, um campo de estudos já estabelecido. Ou seja, a grande maioria das variáveis discutidas por organizações voltadas para RSE, no que diz respeito ao PI, não são questões novas. A interface com o campo das RT é clara e nesse sentido, torna-se necessário discuti-la, primeiramente, apresentando, de forma breve, o que se entende por RT para, em seguida, discutir o que diferencia uma visão da outra.

O campo das RT tem um caráter multidisciplinar e recebeu, desde os anos 1950, importantes contribuições da economia, sociologia, antropologia, história do trabalho e psicologia, além da administração. Vários autores (FISCHER, 1987; MELO e CARVALHO NETO, 1998; FLEURY e FISCHER, 1992) chamam a atenção para o fato de que as relações

de trabalho se estabelecem entre dois atores sociais, empregados e empregadores, em um contexto que ultrapassa em muito o local de trabalho. Pode-se dizer que as relações de trabalho são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade em questão (FISCHER, 1987), ao mesmo tempo em que também impactam o contexto externo (MELO e CARVALHO NETO, 1998).

O conceito de relações de trabalho tem, portanto, uma abordagem mais ampla, e se distingue de uma visão que reduz a análise das relações de trabalho à questão das relações interpessoais que ocorrem no local de trabalho. (FISCHER, 1987). Embora vários autores reconheçam as relações interpessoais, que ocorrem nas situações de trabalho, como uma das dimensões das relações de trabalho, o conceito passa pelo conjunto das instâncias político-econômica, gerencial-administrativa e técnico organizacional. (FISCHER, 1987; FLEURY, 1989; e SIQUEIRA, 1991).

Outro aspecto que deve necessariamente ser levado em conta quando se aborda a questão das relações de trabalho é que a relação entre estes atores sociais, empregadores e empregados, é assimétrica, em função do próprio modo de produção capitalista. Assim, a relação entre aqueles que detêm os meios de produção e aqueles que emprestam sua força de trabalho constitui também uma manifestação das relações de poder (MELO e CARVALHO NETO, 1998), entre agentes sociais que ocupam papéis por vezes opostos e complementares no processo de produção econômica (FISCHER, 1987).

Para Melo e Carvalho Neto (1998), o termo relações de trabalho compreende as dimensões *macro*, *meso* e *micro* das relações que se estabelecem entre empregados e empregadores. Na dimensão *macro*, chamada de instância político-econômica para Fleury (1989), instâncias macrossociais e organizacionais por Siqueira (1991) e instância do político por Fischer (1987), encontram-se as condicionantes histórico-culturais da formação da classe trabalhadora, a organização corporativa e sindical, a realidade do mercado de trabalho em um

determinado momento, e o papel do Estado na regulação e mediação de conflitos entre empregados e empregadores (MELO e CARVALHO NETO, 1998).

A dimensão *meso* explica a relação entre empregados e empregadores localizada em uma determinada região geográfica, cidade ou estado e que, além das influências externas comuns em todo país, podem ter especificidades relacionadas com o contexto local. Um exemplo, no Brasil, é a região metalúrgica do ABC paulista, onde se desenvolveu um contexto de relações de trabalho que, em vários pontos, se diferencia daquele comumente encontrado no restante do País, embora as empresas e trabalhadores pertencentes à região tenham sofrido como todas as empresas brasileiras as mesmas influências sociais, econômicas e políticas e estivessem sujeitas ao mesmo sistema jurídico-legal.

A dimensão *micro* abrange as relações que ocorrem no interior da empresa, entre os trabalhadores e os empregadores, ou seja, o modo como os empregados são recrutados, alocados no processo produtivo, treinados, remunerados e a forma como a empresa organiza e agrupa as pessoas para o trabalho. Aqui também se inserem as relações das empresas com os sindicatos e comissões internas de empregados, sejam essas obrigatórias por lei, como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) ou não (FISCHER, 1987, FLEURY, 1989 e SIQUEIRA, 1991).

É sobretudo na dimensão *micro* que se localiza a interface das RT com a Gestão de Pessoas. Para muitos autores, que se identificam com o campo das Relações de Trabalho, a gestão de recursos humanos e os processos de regulação de conflitos – dentre os quais se pode ressaltar a área conhecida como relações trabalhistas ou sindicais, voltada para as relações com os sindicatos – são constituintes desse campo (MELO e CARVALHO NETO, 1998). Para Fischer (1987), os parâmetros para a construção das relações de trabalho são definidos pela filosofia e a prática das políticas de administração dos recursos humanos.

Nesse sentido, constata-se que as principais questões propostas pelo movimento da RSE em relação ao PI são também questões de RTs, cuja maioria constitui reivindicações históricas dos movimentos sindicais e sociais. Além disso, várias já foram incorporadas por empresas consideradas avançadas em gestão de pessoas, embora o termo RSE com PI ainda não seja utilizado e nem mesmo muito conhecido.⁴

O Princípio Um do *Global Compact*, por exemplo, destaca a importância de a empresa fornecer condições de trabalho seguras e saudáveis aos trabalhadores e garantir a não-discriminação nas políticas de pessoal. Ora, essas são questões típicas e tradicionais de administração de recursos humanos, ainda que nem sempre colocadas em prática.

O Princípio Três, também do *Global Compact*, é claro: “Os negócios devem sustentar a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito de negociação coletiva.” (GLOBAL COMPACT, 2005). (tradução da autora). Aqui também há uma clara interface com o campo de estudos das RT. Vários autores da área chamam a atenção para a importância de a empresa estabelecer processos de regulação de conflitos, seja adotando uma atitude preventiva mediante políticas de recursos humanos, (DAHRENDORF, 1972 e CROZIER e FRIEDBERG, 1977, *apud* MELO e CARVALHO NETO, 1998), seja a partir do reconhecimento do conflito como inerente às relações de trabalho, mediante a aceitação dos representantes sociais dos trabalhadores, na figura dos sindicatos, e seu envolvimento na negociação coletiva. (MELO, 1987).

A chegada das empresas multinacionais, no final da década de 1950, trouxe novos modelos de gerenciamento de recursos humanos, desenvolvidos para as grandes empresas fordistas e implantados sem muitas alterações no contexto brasileiro. Nesses modelos, destacava-se a administração de cargos e salários, a partir da definição de funções, carreiras e estruturas hierárquicas, e a criação de áreas de treinamento. (FLEURY e FISCHER, 1992).

⁴ A autora pôde constatar em encontros pessoais em 2004 com mais de 20 diretores ou vice-presidentes de RH de grandes empresas, consideradas de ponta em gestão de pessoas, que a maioria deles, de fato, não tinha consciência de que RSE com PI fosse algo além da implantação de programas de voluntariado nas empresas.

Para Pereira (2000), as novas tecnologias de comunicação e informação impactaram profundamente a organização do trabalho, com modificações nas estruturas hierárquicas, busca de maior participação e envolvimento dos empregados, ênfase no trabalho de equipe e implantação de novas formas de remuneração.

Considerando-se que as empresas também podem regular os conflitos a partir de um modelo de gestão voltado para controlar e prever o comportamento do empregado nas relações de trabalho (MELO, 1991 *apud* MELO e CARVALHO NETO, 1998), pode-se relacionar a introdução ou incremento de diversas práticas de gestão de pessoas implantadas com esse objetivo, principalmente, a partir dos anos 1980.

Dentre elas, destacam-se as chamadas pesquisas de opinião com empregados, pesquisas de clima organizacional, ou pesquisas de ambiente de trabalho, promovidas pelas próprias empresas. O objetivo dessa prática é justamente aferir a percepção e a satisfação dos empregados com a empresa, com seu corpo diretivo e com as próprias políticas de RH vigentes, buscando-se conhecer focos de insatisfação ou coletar sugestões para que se possa resolver ou minimizar pontos de tensão correntes e evitar possíveis conflitos no futuro.

Enfim, muito do que prescrevem os padrões de RSE já vêm sendo recomendado pela literatura de gestão de pessoas, especialmente a que assume uma perspectiva estratégica, partindo do princípio de que uma gestão eficaz de pessoas contribui para o sucesso do negócio. (ULRICH, 1998; LACOMBE E TONELLI, 2001). Esses autores destacam a importância de se construir e manter um bom relacionamento com os empregados, implantando práticas que compreendem muitas das variáveis de RSE com PI. (DAVEL e VERGARA, 2001).

As empresas que adotam essa percepção devem, então, investir em variadas práticas de gestão de pessoas, como desenvolvimento profissional dos empregados; criação de um ambiente agradável e seguro; promoção da saúde, segurança e bem-estar dos empregados;

maior envolvimento dos empregados na gestão, por meio de comunicações abertas e de mão-dupla; pesquisas de opinião e formação de comitês e reconhecimento monetário e não-monetário, dentre outras.

As empresas multinacionais, mais sujeitas à pressão da sociedade civil organizada nos seus países de origem e também mais suscetíveis a danos de marca/imagem (SROUR, 2000), contribuíram também para difundir práticas de gestão que não faziam parte do contexto brasileiro, como o combate ao assédio sexual e a implantação de linhas diretas para que empregados possam fazer denúncias de maus-tratos. Além disso, algumas começaram a apontar a importância de se garantir a diversidade na empresa não só para benefício dos grupos excluídos da sociedade, mas como uma forma de gerar ambientes menos uniformes e mais inovadores beneficiando a si mesmas (ETHOS, 2000a).

No entanto, embora se reconheça uma clara interface e, muitas vezes, sobreposição entre as questões tratadas pelas Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas e a RSE com PI, acredita-se que há algo de novo nessa última perspectiva. Constata-se que a RSE com PI dá muito peso à questão da responsabilidade da empresa em relação à melhoria da sociedade, hoje e no futuro. Por isso, mais do que retomar velhas questões, ela estaria, de fato, contribuindo para lançar novas questões para as empresas, além de dar uma nova ótica para outras tantas, como se verá de forma mais detalhada no tópico seguinte.

Alguns aspectos da RSE com PI, pelo menos da forma como têm sido preconizados pelos padrões de RSE com PI, vão bem além do que as empresas vinham discutindo até então, mesmo dentro de uma visão avançada de gestão estratégica de pessoas.

Uma das explicações é que a RSE, como movimento empresarial formalizado, é mais forte na Europa e nos EUA, sociedades com fundamentos históricos, sociais, políticos e culturais diferentes dos brasileiros, o que certamente influencia as relações de trabalho, de acordo com a dimensão *macro*, e impacta a dimensão *micro*. Assim, é mais provável

encontrar políticas formais de não-discriminação e combate ao assédio sexual em empresas oriundas dos Estados Unidos. Do mesmo modo, empresas de origem européia tendem a ver a atuação dos sindicatos com menos relutância. (AMADEO, 1994).

Dentre os aspectos de RSE com PI que parecem avançar em relação à gestão de pessoas, podem-se destacar as questões da gestão participativa em níveis mais estratégicos, compromisso com a empregabilidade, demissão responsável e valorização da diversidade, além de uma reinserção da questão do relacionamento com os sindicatos na agenda das empresas. Para exemplificar brevemente o que, da perspectiva da RSE com PI seria, de fato, uma contribuição nova, que implica mudanças na gestão de pessoas e mesmo da empresa de forma geral, pode-se citar o compromisso com a empregabilidade e a relação com os sindicatos.

Em relação ao compromisso com a empregabilidade, o que a RSE propõe vai muito além do interesse da empresa no desenvolvimento do profissional de forma que atenda os seus objetivos. Na experiência da autora, como consultora de gestão de pessoas em grandes empresas⁵, os profissionais das áreas de Recursos Humanos fazem frequentemente o mesmo comentário, e utilizando os mesmos exemplos: a empresa paga praticamente qualquer curso para o empregado, *desde que tenha a ver com o negócio, obviamente*, enfatizando com ironia que jamais a empresa bancaria um curso de corte e costura ou culinária. A lógica de contribuir para o desenvolvimento profissional do empregado, desde que dentro das perspectivas e interesses da empresa, faz todo sentido em uma visão de gestão estratégica de pessoas, como a proposta por Ulrich (1998). No entanto, ela deixa de ser tão óbvia em uma visão de RSE com PI. Se o compromisso passa a ser mais amplo, não apenas com o profissional, mas com o indivíduo e com a sociedade de forma geral, pode ser que um curso em uma área

⁵ A autora atuou de 2000 a 2004, como Diretora do Great Place to Work Institute, participando de pesquisas quantitativas com empregados em centenas de empresas de grande porte no país sobre a percepção deles em relação ao ambiente de trabalho. A autora coordenou também pesquisas que utilizavam abordagem quantitativa e qualitativa, mediante a realização de grupos focais, não só no Brasil mas também no exterior.

completamente diferente daquela em que o funcionário trabalhe hoje seja, sim, importante para garantir sua empregabilidade no futuro.

O tema das relações das empresas com os sindicatos também é um exemplo interessante de como a ótica da RSE com Público Interno traz de volta uma discussão que já havia saído da pauta das empresas, particularmente num contexto em que a literatura de RT é consensual em relação ao enfraquecimento dos sindicatos e seu poder de barganha nos últimos anos (STRAUSS, GALLAGHER e FIORITO, 1991; LARANJEIRA, 1998). No Brasil, os sindicatos nunca foram reconhecidos como atores importantes pelas empresas (ANTUNES, 1995; KREIN, 1997). Agora, aquelas interessadas em atender os padrões de RSE com PI, precisam rever o modo como tratam a representação dos empregados e a negociação coletiva

Dessa forma, acredita-se que o que diferencia as perspectivas da responsabilidade social do campo das RTs, é que a primeira tem um cunho claramente orientador, definindo princípios, normas e padrões para as empresas, governos e instituições, baseadas em preceitos éticos e morais de cunho universal; enquanto a segunda analisa as relações de trabalho e o impacto que elas provocam tanto no conjunto dos trabalhadores quanto para as próprias empresas, mesmo considerando que, muitas vezes, os pesquisadores enfatizam mais o ator social trabalhador.

2.2.3 Indicadores Ethos de RSE com público interno

Neste capítulo, os nove Indicadores Ethos de RSE com PI serão utilizados como um fio condutor para discutir as principais questões de RSE com PI. Essas variáveis com certeza não esgotam a temática da RSE com PI, e alguns temas abordados por outros padrões não são objeto dos indicadores, mas, como se justificou na introdução, elas foram escolhidas para nortear a pesquisa de campo em função do crescente interesse das empresas brasileiras pelos indicadores do Instituto Ethos.

2.2.3.1 Relações com Sindicatos e Gestão Participativa

Os dois primeiros indicadores serão tratados no mesmo tópico, dada a clara interface entre ambos. Para vários autores, a questão da gestão participativa e relação com os sindicatos estão intimamente ligadas, pois, embora possam coexistir, em geral, os movimentos das empresas em direção ao maior envolvimento dos empregados na gestão contribui para a desmobilização sindical. (HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA 1999).

Neste tópico, a visão de Heckscher (1996) será utilizada para nortear a discussão sobre relações com sindicatos e gestão participativa, uma vez que ele cunhou um conceito de *gerencialismo* (*managerialism*) muito próximo da realidade das grandes empresas que têm se voltado mais fortemente para a questão da RSE com PI, como a que foi escolhida para este estudo de caso.

Para Heckscher (1996), a empresa gerencialista é aquela que investe em amplos canais de comunicação para que os empregados expressem seus interesses, como sistemas de sugestões, política de portas abertas, pesquisas de opinião, reuniões etc. Esse tipo de empresa tem práticas para proteger os trabalhadores em relação ao poder exercido de forma arbitrária, como códigos de conduta e ética, processos de denúncia, e busca evitar a discriminação. Em geral, também tem área de RH forte, que propõe relativa segurança em relação ao emprego, evitando demissões por meio de transferências internas e outros mecanismos, e encoraja o desenvolvimento de carreira e crescimento na empresa. (HECKSCHER, 1996).

O gerencialismo propõe que todo empregado seja um gerente, envolvido nas decisões e contribuindo para o atingimento das metas da empresa, mas não envolve os sindicatos nesse processo. Para Heckscher (1996), esse movimento se origina nos anos 1960, com os chamados *job enlargement* e *job enrichment*.⁶ Em seguida, vieram os grupos de soluções de problemas e os grupos semi-autônomos. Todos esses movimentos buscavam a idéia de

⁶ Esses dois movimentos, traduzidos como ampliação e enriquecimento do cargo, direcionavam esforços para tornar o trabalho mais interessante para o trabalhador, aumentando o escopo de funções e agregando mais responsabilidades ao trabalho de cada empregado.

motivação, engajamento dos trabalhadores e desenvolvimento da confiança, em contraposição ao paradigma do gerenciamento científico taylorista. Para Heckscher (1996), é importante notar que esse movimento de envolver os empregados na gestão da empresa começa a borrar a linha divisória entre trabalhadores e gerentes, até então muito precisa.

A implantação da Qualidade Total⁷ por exemplo, muito em voga nos anos 1980 e 1990, organiza a empresa em pequenos grupos, com empregados que sejam polivalentes e multifuncionais. Isso exige do empregado mais conhecimento, mais capacitação e, principalmente, disponibilidade e iniciativa para agir. Nesse sentido, para a implantação eficaz desse sistema de gestão, a empresa tem que desenvolver uma política de gestão de pessoas capaz de envolver e comprometer o trabalhador e induzi-lo a assumir este novo papel, como constataram Ruas e Antunes (1997), em uma pesquisa com uma amostra representativa da indústria gaúcha.

O gerencialismo quebra a estrutura hierárquica por meio de times, organizações matriciais e outras formas de descentralização de poder (HECKSCHER, 1996) e usa a noção de *família* ou *comunidade* para garantir unidade. E é exatamente por isso que, quanto mais gerencialista for a empresa, tanto mais ela será *anti-sindicato* (HECKSCHER, 1996). Isso ocorre não por questões financeiras, uma vez que empresas que incorporam essa prática costumam pagar mais do que o estipulado pelos sindicatos, nem por uma questão de poder, já que elas também não têm o hábito de usar seu poder arbitrariamente. Para o autor, esse afastamento do sindicato se dá, primordialmente, porque, enquanto os sindicatos ainda funcionam na lógica taylorista, em que a linha divisória entre trabalhadores e gerentes é muito bem definida, no gerencialismo, essa separação das funções e papéis dos que executam e dos que gerenciam se torna bem mais tênue (HECKSCHER, 1996).

⁷ Embora a Qualidade Total não seja mais tão discutida, esse sistema de gestão continua em vigor nas empresas que o implantaram, durante os anos 1980 e 1990.

Zibas (1997) concorda que a implantação de programas de gestão participativa exerce uma pressão desmobilizadora da organização dos trabalhadores. Em um contexto em que se busca a cooperação, quem não *colaborar* com a empresa a está *traindo*, lógica aceita pelos próprios trabalhadores, segundo o autor. “Em um sistema que se pretende baseado na confiança mútua e no qual os canais de comunicação parecem estar sempre abertos, a pecha de ‘traição’ a qualquer movimento reivindicatório surge como muito natural e é aceita pelos operários.” (ZIBAS, 1997, p.135)

Mas Heckscher (1996) chama a atenção para o fato de que as práticas implantadas para envolver os trabalhadores exigiram muito esforço das empresas para serem explicadas apenas por um desejo de minimizar o poder dos sindicatos, principalmente porque os sindicatos tinham perdido um grande número de membros e já não tinham tanto poder assim nesse período. (HECKSCHER, 1996; CHAISON e ROSE, 1991e FREYSSINET, 1999).

Galvão e Trindade (1999) concordam que essas mudanças nas relações de trabalho ocorreram a partir do momento em que as empresas, focadas em realizar a reestruturação produtiva, passaram a ter mais autonomia em relação à negociação coletiva, dado que os governos diminuíram o seu papel nesse processo, e os sindicatos, enfraquecidos, já não ofereciam tanta resistência.

Para Heckscher (1996), esse movimento de envolver os trabalhadores é parte de um processo mais amplo, em que pressões econômicas têm forçado as empresas a buscarem sistemas gerenciais mais flexíveis. Mas o curioso é que, na visão desse autor, embora o gerencialismo afaste os sindicatos, essas empresas acabam por implantar práticas de gestão ainda mais avançadas do que as propostas pelos sindicatos. “Alguns desses mecanismos (*do gerencialismo*) reproduzem o papel dos sindicatos de controlar abusos de poder (*da própria empresa, através da gerência*). Outros, entretanto, vão além do que os sindicatos

tradicionalmente foram capazes de fazer”. (HECKSCHER, 1996, p.99) (tradução da autora da dissertação).

Segundo Heckscher (1996), pesquisas mostram que, quando programas de participação são implantados, o número de reclamações trabalhistas cai muito (mais de 90% em alguns casos), e a maioria dos problemas são resolvidos informalmente no âmbito da empresa.

Tuma (1999) também aponta a tendência das empresas de utilizar a justificativa da cooperação para estimular a comunicação e solução de conflitos no âmbito da empresa, evitando a intervenção sindical. No entanto, a autora entende que ampliar a gestão participativa não garante a defesa dos interesses dos trabalhadores. Para ela, “[...] alijar os sindicatos da negociação de questões fundamentais como emprego, jornada de trabalho e salário, é tirar dos trabalhadores a possibilidade real de defesa de seus interesses.” (TUMA, 1999, p.83)

Zibas (1997), que estudou a implantação de gestão participativa em fábricas, concorda com Tuma (1999) ao dizer que o fato de uma empresa pagar mais do que a média local e conceder benefícios não elimina a necessidade de organização ampla dos trabalhadores, para garantir seus interesses específicos. Ele exemplifica dizendo que, no caso de empresas multinacionais, trabalhadores sediados em outros países têm remuneração maior do que a dos brasileiros, provavelmente em função de maior mobilização sindical.

Heckscher (1996) aponta três formas de participação do trabalhador no gerenciamento. A primeira é apenas retórica, ou seja, há mudança na linguagem sem ação concreta. Na segunda, os sindicatos passam a desempenhar um papel, nos níveis mais altos da empresa, de *parceiros* na definição da estratégia da empresa. E o terceiro se relaciona com a participação dos empregados situados na base da empresa, por meio de programas de participação que ele chama genericamente de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Curiosamente, ele afirma

que essa última forma desafiou mais a antiga ordem taylorista do que a participação dos empregados em decisões estratégicas. (HECKSCHER, 1996).

Para essa afirmação, o autor se ancora na análise do que ocorreu em várias empresas americanas, a partir de 1980, quando representantes dos sindicatos tiveram assento nos conselhos e acesso aos dados financeiros das empresas. Para Heckscher (1996), na maioria dos casos, a participação dos trabalhadores ocorreu de forma episódica; geralmente quando as empresas estavam enfrentando problemas graves e com sua sobrevivência ameaçada. Ele afirma que, nesses casos, os ganhos para os trabalhadores foram modestos, e essas iniciativas não mudaram a relação empresa-sindicatos concernente a questões importantes como a negociação coletiva. (HECKSCHER, 1996).

Em contrapartida, Heckscher (1996) destaca que a cooperação no chão de fábrica tem ocorrido com uma frequência e abrangência maior. Desde o final da década de 1970, surgiram diversos programas de participação dos trabalhadores em decisões. Esses programas geralmente começam modestos, com assuntos relacionados ao ambiente de trabalho, melhorias, e aos poucos vão abrangendo relações com chefes, normas e questões mais significativas. Nesse sentido, o autor considera que a participação dos trabalhadores não vai caminhar pelo nível mais alto das empresas e, sim, pelos programas que envolvem os empregados da base, realizando uma função de substituir os sindicatos, que estão muito fracos (HECKSCHER, 1996). No entanto, o autor afirma que, embora eventualmente os trabalhadores conquistem ganhos considerados importantes nesse tipo de gestão participativa sugerida pelas empresas, as propostas mais ousadas esbarram em decisões que continuam sendo prerrogativas dos gerentes. (HECKSCHER, 1996).

Zibas (1997) concorda que os limites da participação dos trabalhadores são claros. Ele pesquisou uma indústria no interior de São Paulo, instalada em 1990, que já nasceu segundo os novos princípios organizacionais e funciona estruturada em grupos ou times de seis a oito

pessoas, com responsabilidades administrativas como o controle do próprio ponto e participação na admissão e demissão de membros do grupo. Outra prática dessa empresa é a existência de um grupo formado por representantes dos times de produção que se reúne periodicamente para ouvir reivindicações dos empregados e analisar alternativas para questões como convênio médico, cardápio do restaurante, modelo do uniforme.

No entanto, Zibas (1997) comenta que “[...] os limites da democracia também ficam mais claros quando o gerente explicou que, embora seja informado o total do faturamento da empresa, ninguém sabe como é calculado o abono concedido.” ZIBAS (1997, p.136). Apesar disso, o autor acredita que existam ganhos para os trabalhadores nesse processo, na área de realização pessoal, estímulo à criatividade e auto-estima, dentre outros.

Para o Instituto Ethos, a empresa socialmente responsável deve favorecer a organização de seus empregados, permitir que o sindicato atue no local de trabalho, estabelecer negociações coletivas, e manter uma interlocução transparente com as entidades sindicais, inclusive, fornecendo informações financeiras e estratégicas que possam afetar os trabalhadores.

Sobre gestão participativa, o Ethos entende que as empresas devam desenvolver práticas para envolver os empregados na solução dos problemas da empresa. E, novamente, insiste na importância de disponibilizar informações financeiras aos empregados e treiná-los para entendê-las. A empresa socialmente responsável deve também manter representantes dos trabalhadores em comitês de gestão ou formados para definir questões estratégicas (ETHOS, 2004b).

2.2.3.2 Compromisso com o futuro das crianças

A questão do trabalho infantil não é nova, e nem ocorre apenas nos países em desenvolvimento, embora seja mais grave nesses últimos. (SILVA, NEVES JÚNIOR e ANTUNES, 2002). Crianças sempre trabalharam, seja em atividades produtivas realizadas para auxiliar a renda familiar, seja exercendo atividades domésticas. O problema, no entanto, é o aparecimento do trabalho infantil explorador, que afasta a criança de uma vivência saudável da infância e compromete sua educação. (COSENDEY, 2002).

Nesse sentido, o emprego de crianças e adolescentes começa nos primórdios da revolução industrial e perdura até hoje, embora as tentativas de combate ao trabalho infantil também datem do início do século XX, desde as primeiras convenções da OIT, em 1919 (SILVA, NEVES JÚNIOR e ANTUNES, 2002). No Brasil, o início da industrialização, o êxodo rural e as dificuldades enfrentadas pelas famílias para sobreviver nas cidades também estão diretamente ligados ao aumento do trabalho infantil. (COSENDEY, 2002).

Ultimamente, no entanto, esse problema vem recebendo mais atenção em todo o mundo, com governos, sociedade civil e diversos organismos internacionais como ONU, UNICEF e OMC se envolvendo com a questão. Prova disso é que as últimas convenções da OIT sobre a questão vêm sendo ratificadas com maior rapidez e por um número maior de países. (SILVA, NEVES JÚNIOR e ANTUNES, 2002; COSENDEY, 2002). O Brasil ratificou as Convenções 138 e 182 da OIT que exigem a idade mínima de 16 anos para início do trabalho e proíbem as piores formas de trabalho infantil. A legislação em relação à

proteção da criança e do adolescente é abrangente. A Constituição Federal proíbe todo tipo de trabalho aos menores de 16 anos, exceto na condição de menor aprendiz, a partir dos 14 anos, e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), lançado em 1990, também regula a questão do trabalho, condicionando a formação técnico-profissional de aprendizes à garantia de acesso e frequência do adolescente ao ensino regular.

O problema definitivamente não é falta de legislação. Como afirma Cosendey (2002, p.49), “[...] nas décadas de 80 e 90, foi aprovado o maior número de leis de garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes, colocando o Brasil em lugar de destaque internacional. Falta colocá-las em prática.”

Segundo estimativas da OIT, em 2000, havia mais de 245 milhões de crianças entre cinco e 17 anos de idade trabalhando em todo o mundo, sendo que 11,5% trabalhavam em atividades consideradas as piores formas de trabalho infantil (escravidão, conflitos armados, prostituição, pornografia e outras atividades ilícitas). (SILVA, NEVES JÚNIOR e ANTUNES, 2002).

No Brasil, a situação vem melhorando, lentamente. De 1995 para 2001, o número de crianças e adolescentes entre 10 e 14 anos que trabalhavam caiu de 18,7% dessa população para 11,6%. (SILVA, NEVES JÚNIOR e ANTUNES, 2002). Atualmente, a política do governo brasileiro em relação ao trabalho infantil concentra-se no Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), com ações que vão desde o mapeamento dos focos de trabalho infantil e realização de campanhas nacionais sobre a importância de uma ação conjunta da sociedade para combatê-lo à criação de programas de concessão de bolsas àquelas famílias que mantiverem seus filhos na escola e longe do trabalho. (SANTOS, 2002).

O aumento do interesse no combate infantil e a crescente fiscalização de organizações da sociedade civil nos últimos anos fizeram com que várias empresas começassem a ser denunciadas, por se utilizar de mão-de-obra infantil, seja diretamente ou por meio de

fornecedores ou subcontratados, com grandes prejuízos financeiros e para sua imagem. Srouer (2000) cita casos recentes de empresas que sofreram por não dar a devida atenção à questão, como: dos ramos europeus da C&A, acusada de exploração indireta de trabalho infantil pela compra de calçados e roupas da Ásia; da Nike, que sofreu perda de 50% no valor de suas ações em 1995 ao ser denunciada por exploração de trabalho infantil por fornecedores paquistaneses da empresa; da Benetton, acusada em função de um fornecedor turco que mantinha crianças na linha de produção. Segundo Srouer (2000), uma associação de produtores de laranja do Brasil promoveu uma campanha contra o trabalho infantil em função de pressões que o produto estava sofrendo dos EUA e em parte da Europa. A questão do trabalho infantil hoje extrapola os limites da empresa, levando aquelas interessadas em adotar um comportamento socialmente responsável a analisar cuidadosamente o modo como seus fornecedores tratam a questão, o que também é uma exigência dos padrões certificadores.

Para o Ethos (2004b), a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira, mas considera positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. Em um manual voltado especificamente à questão, o Instituto enumera diversas formas de como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento saudável das crianças do País, desde a implantação de projetos sociais ao engajamento das empresas no apoio às políticas públicas. (ETHOS, 2000b).

2.2.3.3 Valorização da diversidade

Para a OIT, discriminação é tratar as pessoas de forma diferente ou menos favorável devido a critérios como sexo, cor, religião, idéias políticas, origem social, sem considerar os

méritos ou qualificações necessárias para o posto de trabalho e colocando em desvantagem membros de determinados grupos. (OIT, 2003).

No entanto, a discriminação no mercado de trabalho ainda é uma realidade constatada praticamente em todo o mundo. Dados coletados pela Comissão Europeia de 1999 a 2001 mostraram que o desemprego nas comunidades de raça ou origem étnica diferentes e em relação aos trabalhadores mais velhos e pessoas com deficiência era de duas a três vezes maior do que a média geral. (COMISSÃO EUROPEIA, 2001).

A população mundial está envelhecendo como um todo, e isso ocorre de forma ainda mais rápida nos países em desenvolvimento. E os mais velhos enfrentam uma forte discriminação no ambiente de trabalho, desde uma idade limite para contratação, até a ausência de oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa. (OIT, 2003).

A discriminação de pessoas com HIV/AIDS e portadoras de necessidades especiais tem obtido uma atenção crescente da comunidade internacional. A OIT estima que, nos países em desenvolvimento, cerca de 80% das pessoas com deficiência estejam desempregadas. No Brasil, uma pesquisa indicou que as pessoas que não têm nenhum tipo de deficiência ganham cerca de 45% a mais do que aquelas com alguma deficiência. (LICONA, 2001 *apud* OIT, 2003).

E esse não é um tema novo. O princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres, por exemplo, faz parte da Constituição da OIT de 1919. No entanto, a discriminação em relação às mulheres persiste mesmo em ocupações novas relacionadas com novas tecnologias que não requerem características tipicamente masculinas como força física. (OIT, 2003).

No Brasil, desde a década de 1970, com intensificação na década de 1980, observa-se maior presença feminina no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2000; GALVÃO e TRINDADE, 1999) e, em 2004, elas já representavam cerca de 45% da população

economicamente ativa (ETHOS, 2004c). Mas as mulheres continuam enfrentando muitas desvantagens no mercado de trabalho, submetidas a condições de trabalho piores, marcadas pelos baixos salários e pela perda de direitos legais, em função do crescimento do trabalho em domicílio. (NEVES, 2000). Em 2004, de acordo com o IBGE, as mulheres brancas ganhavam, em média, 20,5% a menos do que os homens brancos. (ETHOS, 2004c). A discriminação contra a mulher provoca também uma mobilidade de carreira restrita. Em pesquisas realizadas no setor automotivo, Posthuma (1998) constatou que às mulheres eram indicados cursos voltados para a área comportamental e não técnicos, que poderiam ampliar sua capacidade de atuação nas empresas. A baixa mobilidade na carreira ocorre também nas grandes empresas, nas quais, em 2003 elas ocupavam apenas 9% dos cargos de direção. (ETHOS, 2003a)

Além dessas formas de discriminação, as mulheres são as principais vítimas do assédio sexual⁸ no local do trabalho, sendo que as trabalhadoras imigrantes, as que pertencem às minorias étnicas e as que trabalham em zonas francas de exportação são ainda mais vulneráveis a esse tipo de violência. (FREITAS, 2001; OIT, 2003).

Em relação à discriminação por cor nas empresas brasileiras, a situação parece ser ainda mais crítica do que a das mulheres. Segundo pesquisa realizada pelo Ethos em 2003, nas 500 maiores empresas do Brasil, embora o País tenha 46% de negros autodeclarados, os negros representaram apenas 2,6% do número total de trabalhadores, sendo que, na divisão por cargos, eles ocupavam 23,4% do quadro funcional, 13,5% na supervisão, 8,8% na gerência e apenas 1,8% no quadro executivo. (ETHOS, 2003a). O número de não-respostas a essa questão oscilou entre 23 e 24%, o que, segundo o relatório de pesquisa, pode apontar uma dificuldade das empresas ao tratar do assunto da discriminação. Nas pesquisas realizadas durante nove anos (1997-2004) para a escolha das melhores empresas para trabalhar pela

⁸ Para a OIT (2003), o assédio sexual consiste em uma atenção de ordem sexual indesejada à qual, de maneira implícita ou explícita, se subordina a adoção de decisões favoráveis que afetam o próprio emprego, em geral, em um ambiente de trabalho intimidatório, hostil e ofensivo.

Exame, na opinião de cerca de 90% dos empregados na maioria das empresas pesquisadas, não há discriminação em relação aos negros em seu local de trabalho (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005). Como as pesquisas comparativas entre salários de brancos e negros e posição ocupada na empresa demonstram o contrário, pode-se perceber a dificuldade e ambigüidade do brasileiro ao lidar com a questão do preconceito em relação à cor.

Apesar da constatação de que a discriminação no ambiente de trabalho ainda é um problema mundial, as organizações voltadas para RSE com PI têm buscado melhorias nesse campo. Como exemplo, a crescente importância da responsabilidade empresarial tem levado várias empresas, especialmente na União Européia, a serem protagonistas na proposição de políticas de emprego que garantam igualdade entre homens e mulheres – implantando as chamadas *ações afirmativas*⁹ –, embora a discussão sobre gênero e trabalho faça parte da agenda de sindicatos, movimentos feministas, ONGs, universidades e instituições públicas desde os anos 1970. (CAPPELLIN, 2000)

Para o Ethos, além de não permitir qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho, no recrutamento, treinamento, remuneração, avaliação e promoção, as empresas socialmente responsáveis devem dar uma atenção especial a grupos que geralmente sofrem alguma discriminação na sociedade (ETHOS, 2004a). De certa forma, a visão de RSE com PI avança nessa questão, como indica a escolha do próprio nome do indicador, *valorização da diversidade*.

Para algumas empresas, valorizar a diversidade vai além da não-discriminação e é uma prática que traz benefícios para a própria empresa, a partir da crença de que a mistura de

⁹ Ações afirmativas têm como objetivo cancelar ou corrigir as desigualdades entre as pessoas perante o mundo do trabalho, dando oportunidades iguais a todos. (CAPPELLIN, 2000). Na prática, se traduzem na definição espontânea pelas empresas de “cotas” de mulheres, negros e outras minorias, garantindo a igualdade na seleção e desenvolvimento de todos os trabalhadores.

pessoas com diversas origens e condições pode levar a empresa a ter um ambiente mais criativo e inovador. (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005).

O Ethos aponta ainda os seguintes benefícios para as empresas que investem no conceito de diversidade: melhor adaptação ao perfil do cliente, desempenho financeiro fortalecido, rotatividade reduzida, mais produtividade, aumento da satisfação dos empregados no local de trabalho, menor vulnerabilidade legal, valorização da imagem corporativa, mais flexibilidade e agilidade para a empresa. (ETHOS, 2003a).

2.2.3.4 Política de remuneração, benefícios e carreira

Nas grandes empresas, os cargos são definidos em função dos grupos ocupacionais gerencial, técnico/administrativo e operacional e, embora os sistemas de remuneração por habilidades e por competências sejam muito discutidos, na prática, ainda prevalece a remuneração funcional. (OLIVEIRA, 2001).

No entanto, a remuneração variável aparece como uma tendência. Oliveira (2001), em pesquisa realizada com 493 grandes empresas públicas e privadas, constatou que mais de 90% dispunham de plano de cargos e salários e cerca de 81% utilizavam algum tipo de remuneração variável. Dessas, a maioria utilizava algum tipo de remuneração variável como recompensa para todos os empregados, independentemente de cargos, níveis hierárquicos e salariais.

A idéia de remuneração variável não é nova. Taylor já acreditava na motivação individual a partir de prêmios e gratificações para aqueles operários que cumprissem suas tarefas no tempo determinado. (SCOTT, 1998). Mas pode-se dizer que, ao longo do século XX, na maioria dos países ocidentais, os sistemas de relações de trabalho previam um salário fixo, correspondente ao cumprimento de tarefas determinadas.

No entanto, as novas tecnologias de gestão impactaram os sistemas de remuneração. No início da década de 1990, Andrade (1991) já chamava a atenção para a necessidade de compatibilizar a multiquificação, advinda da implantação do modelo empresarial japonês, a um novo sistema de recompensas baseado nas habilidades dos trabalhadores. Até o final dos anos 1980, a reivindicação salarial era a principal questão na pauta de reivindicações dos trabalhadores brasileiros. A partir desse período, começa a haver uma forte flexibilização da remuneração, com a extinção da política salarial pelo governo e implantação dos programas de participação nos lucros e resultados. (DIEESE, 2003). O fato ocorreu praticamente em todo o mundo ocidental. Em uma análise sobre os sistemas de relações de trabalho em oito países (Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Alemanha, Suécia, Itália, França e Espanha), Galvão e Trindade (1999) constataram que os mecanismos de remuneração passaram a premiar a performance individual dos trabalhadores (GALVÃO E TRINDADE, 1999).

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) se expandiu rapidamente a partir da década de 1980, sendo que há variações no nível de regulação pública de acordo com o país. A difusão da PLR se deve ao mesmo cenário de mudanças já descrito anteriormente: com a necessidade de implantar inovações, prêmios ajudariam a diminuir a resistência dos trabalhadores e melhorar sua performance, além de provocar o sentimento de coresponsabilidade, reduzindo absenteísmo e rotatividade. (TUMA, 1999).

No Brasil, a adoção de programas de remuneração variável tornou-se também uma prática generalizada (LOPES e CARVALHO NETO, 2003). A PLR foi regulamentada em 1994, definida como uma parcela da remuneração desvinculada do trabalho e, portanto, isenta de encargos trabalhistas. (TUMA, 1999). A participação nos lucros ou resultados é definida como “[...] a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa.” (TUMA, 1999, p. 73). A livre-negociação dos salários entre empresas e representações sindicais, sem a intervenção do Estado, foi instituída em julho de

1995. Já a PLR deve ser negociada em um momento específico, entre a empresa e seus empregados, por uma comissão escolhida pelas partes, com a presença de um representante do sindicato, ou durante as negociações tradicionais realizadas na época de convenção ou acordo coletivo. Ou seja, a negociação pode se dar no âmbito da empresa, embora com participação sindical obrigatória, ou via negociação coletiva.

Em pesquisa de Albuquerque (1991, *apud* Martins, 2000), as empresas declaravam vários objetivos na implantação de programas de participação em lucros ou resultados: aperfeiçoamento das relações de trabalho, melhoria da produtividade da empresa, estímulo à livre negociação, engajamento dos trabalhadores na busca de melhores resultados, melhor distribuição de lucros entre empregador e empregados, melhoria da qualidade de produtos e serviços, economia de insumo, e aperfeiçoamento de processos produtivos (MARTINS, 2000). Pesquisa de Oliveira (2001) com gestores de RH aponta que o principal objetivo era motivar os trabalhadores. Ambas corroboram pesquisa de Belloquim e Cunha (2003). No entanto, também se pode ver tais programas sob uma ótica meramente oportunista, na medida em que, sobre a PLR, não há incidência de encargos sociais, como ocorria com os bônus ou prêmios anuais negociados anteriormente em acordos coletivos. (MARTINS, 2000).

A flexibilização da remuneração se dá não só com a criação dos programas de participação nos resultados, como também mediante a implantação de programas de remuneração por resultados. Enquanto nos PLRs o recebimento de bônus está vinculado à rentabilidade da empresa de forma global, a remuneração por resultados correlaciona o recebimento do prêmio ao cumprimento de metas preestabelecidas (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1996) e, pelo menos no discurso oficial, consensadas entre empregadores e empregados, chefes e subordinados.

Esses autores entendem que apenas a segunda forma de remuneração variável esteja ligada a um estilo de gestão mais participativo. No entanto, percebe-se hoje uma tendência

das grandes empresas de estabelecer um *mix* de indicadores para os programas de remuneração variável, correlacionando o valor a ser recebido pelos empregados a vários aspectos, incluindo a lucratividade da empresa e o atingimento de metas globais, setoriais e individuais. Para Andrade (1991), o pagamento baseado no desempenho individual poderia incentivar o individualismo excessivo e prejudicar o todo, mas a medição do desempenho até o nível do indivíduo tem sido uma prática freqüente nas grandes empresas. Embora o mais comum seja implantar o pagamento por resultados apenas no nível gerencial, em que as responsabilidades individuais são mais claras, em algumas empresas, esse modelo está se expandindo para a base da organização, principalmente, naquelas em que o sistema de gestão permite o estabelecimento de metas individuais e coletivas muito claras, como é o caso do Balanced Scorecard (BELLOQUIM e CUNHA, 2003); GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005).

O cumprimento de metas costuma ser medido por meio de indicadores de resultados e avaliações de desempenho individuais, que, ultimamente, englobam não só indicadores quantitativos e tangíveis como aspectos comportamentais. Em algumas empresas, até a qualidade do ambiente de trabalho em um determinado setor, medida de acordo com pesquisas realizadas por consultores externos às empresas, é transformada em meta e impacta o bônus do gestor responsável por aquela área.

Reich (1993 *apud* Belloquim e Cunha, 2003) classifica os trabalhadores em três categorias:

- Trabalhadores em Serviços Rotineiros de Produção (que ainda trabalham em um sistema taylorista, com tarefas repetitivas e padronizadas: operários da indústria, trabalhadores de escritório que processam dados e informações de forma repetitiva e cargos de chefia e supervisão de níveis baixo e médio);

- Trabalhadores em Serviços Pessoais (cujo trabalho ainda é simples mas demanda contato pessoal com os usuários finais como motoristas, trabalhadores domésticos, de limpeza e segurança etc);
- Analistas Simbólicos (profissionais que desenvolvem atividades de identificação e solução de problemas formando a elite do mercado de trabalho).

De acordo com essa divisão, tanto Reich (1993 *apud* BELLOQUIM e CUNHA, 2003) como Castells (2001 *apud* BELLOQUIM e CUNHA, 2003) demonstram que esse terceiro grupo, típico da sociedade do conhecimento, tem uma situação mais favorável do ponto de vista de sua remuneração no atual cenário. (BELLOQUIM e CUNHA, 2003). Os chamados analistas simbólicos têm obtido maiores aumentos de salários em relação às demais categorias e mantendo uma remuneração sempre em nível três a quatro vezes maior do que o das demais categorias. Stewart (1998 *apud* BELLOQUIM e CUNHA, 2003) acredita que está aumentando o número de trabalhos que oferecem boa remuneração para esse grupo e afirma que, nas empresas que fazem uso intensivo do conhecimento, é crescente a utilização da participação dos empregados na estrutura societária das empresas. (STEWART, 1998 *apud* OLIVEIRA, 2001).

A definição do Instituto Ethos para a questão de remuneração e carreira determina que a empresa socialmente responsável

“[...] deve considerar seus empregados como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus empregados e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.” (ETHOS, 2004a)

2.2.3.5 Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho

Brasil (2003, p. 159) afirma que “[...] na leitura histórica das relações entre o capital e o trabalho percebe-se o quanto foram colocados em segundo plano os temas e as questões

relacionados com a segurança e a saúde do trabalhador”. A primeira lei relacionada com a segurança dos trabalhadores, o *Factory Act*, ou Lei das Fábricas, elaborada na Inglaterra, data de 1833. No Brasil, a legislação sobre o tema começa a ser desenvolvida a partir dos anos 1940. No entanto, como ressalta o autor, “[...] entre o disposto na norma pátria, como preceito legal, e o seu cumprimento pelas empresas na prática cotidiana, existe um enorme fosso de arbitrariedades que vem sendo legado às novas gerações”. (BRASIL, 2003, p.161).

Oliveira (2003) relaciona as condições de trabalho à ocorrência de acidentes e doenças, listando não só riscos concretos (físicos, químicos, biológicos, ergonômicos), mas também carga, ritmo e horário de trabalho. Galvão e Trindade (1999), em ampla pesquisa internacional, constataram a tendência na modulação da jornada de trabalho para que as empresas pudessem ajustar o volume de trabalho de acordo com a demanda produtiva. Oliveira (2003) aponta ainda como causas de acidentes e doenças: a falta de identidade com o trabalho, relacionamentos interpessoais, conflitos com a chefia, compatibilidade entre ocupação e competência técnica e fadiga física e psíquica, além de questões pessoais relacionadas ao contexto de vida de cada um como dificuldades financeiras, afetivas etc. (OLIVEIRA, 2003).

Acredita-se que essa seja uma visão interessante e abrangente da questão. O autor desenvolveu o que chamou de *modelo simplificado de abordagem dos riscos no trabalho*, em que discute não apenas as situações concretas de prevenção de acidentes, mas também os fatores desencadeadores de doenças do trabalho. O autor destaca a importância da identificação correta das situações de risco e a criação de condições adequadas para preveni-las e chama a atenção também para o tratamento que o tema deve ter dentro do sistema de gestão da empresa. Se não for dada prioridade a essa questão, a mera implantação de programas de prevenção de acidentes, por mais sofisticados que sejam, não é suficiente para garantir a saúde do trabalhador. (OLIVEIRA, 2003).

Para o autor, as condições de risco advêm de aspectos ambientais, organizacionais e comportamentais. Nesse sentido, ele destaca que mesmo os comportamentos inadequados dos trabalhadores, como o uso ou não de Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs) ou o enfrentamento de riscos para manter o ritmo da produção estão ligados à cultura da empresa.

“[...] todavia, não é impossível relacionar o comportamento das pessoas a alguns traços da cultura da empresa, que podem estar facilitando, inibindo ou até impedindo-a de implementar as medidas corretivas não apenas de riscos no trabalho, mas de outras variáveis ligadas à sua missão fundamental [...] não há dúvida de que as verdadeiras origens dos riscos no trabalho estão nas diversas maneiras como as pessoas concebem, organizam e executam o seu trabalho.” (OLIVEIRA, 2003, p. 53).

Em uma pesquisa realizada com gestores e trabalhadores sobre as possíveis razões da dificuldade de implantar medidas corretivas adequadas, que minimizem os riscos para o trabalhador, Oliveira (2003) constatou que a gerência, em sua maioria, não se sente comprometida com a questão, ou, quando se sente, não recebe apoio dos níveis superiores para as ações necessárias. Os gestores também analisam que, quando uma determinada condição de risco persiste por longo tempo, ela passa a ser vista como normal e aceitável. E, ainda, que, muitas vezes, a situação de risco é mantida porque a prioridade e os recursos disponíveis estão voltados prioritariamente para as finalidades do negócio. (OLIVEIRA, 2003). Do ponto de vista dos trabalhadores, a maioria dos entrevistados afirmou que os cuidados com a segurança fazem mais parte do discurso empresarial do que da prática; que o tema só é objeto de atenção especial em momentos de crise, como acidentes que possam comprometer a imagem da empresa, e que o treinamento é inadequado. No entanto, o que mais chama a atenção nos resultados dessa pesquisa é a forma como os trabalhadores avaliam seu próprio comportamento, aceitando que, em geral, em caso de riscos leves ou moderados, é preferível se expor a não cumprir a tarefa e comprometer a produtividade, algo que embora seja contra os padrões escritos, é de certa forma imposto pela cobrança de resultados e pelo comportamento dos supervisores, de se calar perante a questão ou fingir não perceber o problema.

Ainda, na mesma pesquisa, constatou-se que

“[...] o trabalhador, embora sabendo (está escrito nos procedimentos) que **pode recusar-se** a executar uma tarefa perigosa sem a prevenção devida, prefere executá-la, em desobediência à norma, pelo fato de não ter absoluta certeza de qual seria a reação da empresa (sua chefia) em face de sua recusa.” (OLIVEIRA, 2003, p 62) (destaque do autor)).

Os resultados dessa pesquisa coincidem exatamente com a experiência prática da autora da dissertação, que acompanhou a demissão injustificada de um colega um mês após o mesmo se recusar a viajar em um carro sem condições evidentes de segurança, no início dos anos 1990, em uma emissora de TV de grande porte, e que realizou inúmeros grupos focais com trabalhadores das áreas de produção e manutenção de empresas de grande porte em vários estados do Brasil, de 2001 a 2004. Na fala dos empregados dessas empresas, o que mais se observou justamente a distância entre o discurso e a prática empresarial. Embora a grande maioria das empresas pesquisadas nesse período contasse com sofisticados sistemas de segurança de trabalho, os trabalhadores relatavam que o direito de recusa à realização de uma tarefa perigosa praticamente não ocorria. Eles se ressentiam também da falta de treinamento adequado, sobretudo para os novatos e para os empregados terceirizados, que, muitas vezes, só iam receber o treinamento básico de segurança no trabalho meses após terem sido contratados. Outro relato que apareceu com relativa frequência em algumas empresas era que, no caso de pequenos acidentes, como cortes nas mãos, muitos trabalhadores preferiam esconder o fato dos superiores a comparecer ao ambulatório da empresa para receber tratamento adequado, para que o acidente não constasse das estatísticas da empresa. Na fala dos trabalhadores, essa preocupação em encobrir acidentes menores se deve ao medo de punições das chefias, uma vez que os sistemas de segurança de trabalho prevêm um acompanhamento e investigação detalhados de acidentes, incidentes e *quase-acidentes*. Entretanto, alguns trabalhadores apontaram para outra questão ainda mais grave: a preocupação com o impacto dos acidentes na avaliação de desempenho das áreas. Na análise

da autora, o *sub-registro* de acidentes parece ser também um efeito perverso e não-previsto de uma prática cada vez mais comum nos programas de remuneração variável: utilizar os índices de acidentes nas áreas de produção como um dos indicadores para o pagamento de bônus. Dessa forma, os próprios trabalhadores estariam contribuindo para diminuir as estatísticas em seu benefício próprio, financeiro, o que condiz com a visão de Oliveira (2003) da influência da cultura da empresa na questão da segurança e trabalho.

Lima (2003), que realizou um estudo no setor siderúrgico em Minas Gerais, com trabalhadores afastados entre 2002 e 2003, coletou frases muito semelhantes comprovando a prática de *camuflagem* das estatísticas de acidentes. E, da mesma forma, embora os entrevistados tenham responsabilizado, principalmente, a empresa por essa postura, que teria mudado uma terminologia (de acidentes para incidentes), como estratégia espúria para diminuir os índices de acidentes perante o Ministério do Trabalho, eles apontaram também que a pressão dos colegas e chefes para o não-registro, em função do programa de remuneração variável, também é um fato freqüente.

Em ambientes de escritório, o que a autora pôde observar nesse mesmo período foi que, embora muitas empresas tenham se empenhado em propiciar condições de trabalho saudáveis, instalando academias de ginástica no local de trabalho, espaços para massagens relaxantes, salas de estar para descanso e outros benefícios (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005), os empregados afirmavam que tudo era muito pouco utilizado por eles. Ou pela falta de tempo, uma vez que a carga de trabalho vem aumentando ano a ano, na percepção deles, ou por considerarem que, mesmo permitida, a utilização da academia em horário de trabalho não era bem-vista pelos colegas e superiores.

Para o Ethos (2004a), a empresa deve desdobrar suas intenções em ações concretas e ele recomenda a busca de padrões internacionais voltados para essa questão específica, como aqueles apresentados em tópico anterior.

2.2.3.6 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

Galvão e Trindade (1999) apontam a necessidade de reclassificar e flexibilizar as funções para comportar o novo trabalhador multifuncional. Atualmente, as empresas exigem um nível de conhecimento e competências muito mais abrangente, dado que as pessoas precisam desempenhar tarefas múltiplas dentro da organização. Nesse sentido, é de interesse delas próprias apoiar programas de qualificação para os seus empregados, desde a complementação da educação básica, com a oferta de cursos do ensino fundamental para aqueles que ainda não o concluíram, quanto programas de qualificação, capacitação e aprendizado mais sofisticados.

Bartlett e Goshal (2000) afirmam que não basta treinar os funcionários em habilidades ligadas às tarefas desempenhadas no dia-a-dia. As empresas devem investir no crescimento profissional e pessoal do funcionário de forma mais ampla. Na visão de RSE, esse é o chamado compromisso com o desenvolvimento profissional, pessoal e a empregabilidade. Capacitar os trabalhadores não só para as tarefas desenvolvidas hoje, mas com o objetivo de torná-los capazes de assumir novas responsabilidades, crescer na empresa e se preparar melhor para o reingresso no mercado de trabalho, no caso de uma demissão.

Arruda e Navran (2000) chamam a atenção para a importância que a busca de atualização contínua ganhou com as mudanças nas relações de trabalho. Nesse sentido, entendem que os trabalhadores devem assumir uma postura de busca de novos conhecimentos, enquanto às empresas cabe o papel de prover as necessidades de formação, dentro de suas possibilidades.

O Ethos (2004a) entende que a empresa deva investir na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados de uma forma ampla. E, mais do que isso,

oferecer apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

2.2.3.7 Comportamento Frente a Demissões

O aumento da competição global e a limitação das margens de lucro das empresas impõem que os contratos de trabalho sejam mais flexíveis e abrem espaço para a subcontratação de serviços como forma de escapar dos custos de contratação de pessoal, levando a um aumento do desemprego (BELLOQUIM e CUNHA, 2003). Para Tuma (1999), as novas relações de trabalho são pautadas pela insegurança, incerteza e instabilidade. De forma geral, a partir dos anos 1980, observa-se rápido crescimento dos índices de desemprego no Brasil e no mundo, diminuição do emprego industrial e aumento do emprego no setor de serviços sem, no entanto, que os novos postos supram a perda dos antigos. (GALVÃO e TRINDADE, 1999).

De acordo com pesquisa baseada nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – banco de dados censitário do Ministério do Trabalho que reúne os dados relativos ao emprego formal no País – , de 1985 a 2001, foram destacados o aumento proporcional dos postos de trabalho para Analistas Simbólicos (trabalhadores do conhecimento) e Trabalhadores em Serviços Pessoais, com a respectiva redução da proporção de trabalhadores em serviços de produção de rotina, em indústria e escritórios. (BELLOQUIM e CUNHA, 2003).

Tabela 1: Evolução nos postos de trabalho (base da RAIS, 1985 a 2001)

CATEGORIA	1985	2001	CRESCIMENTO (%)
Analistas Simbólicos	755667	1201662	59,0%
Produção de Rotina	10344296	11898162	15,0%
Escritório	4218378	4821986	14,3%
Serviços Pessoais	9638406	16799144	74,3%
Serviços Públicos	1288405	2649981	105,7%
Artistas e Esportistas	119019	181431	52,4%
Total (*)	28811320	38911176	35,1%

Tabela 1 – Evolução no número de postos de trabalho por categoria

(*) O total é maior que a soma na tabela por serem também computados os empregados de categoria não identificada ou ignorada, que não foram computados em nenhuma das seis categorias.

Fonte: BELLOQUIM e CUNHA, 2003, p. 15)

As demissões em massa geram conseqüências negativas para a própria organização, como piora do clima organizacional, perda de experiência/memória organizacional, diminuição da produtividade e desempenho, prejuízo da imagem da organização, dentre outros. Para os demitidos, há efeitos emocionais como estresse, ansiedade, angústia, queda na auto-estima e perda da noção de identidade, deterioração na saúde e outras conseqüências negativas familiares, econômicas e sociais. (CALDAS,2000).

Caldas (2000) considera que, embora exista uma grande literatura sobre os efeitos das demissões em massa, há poucos estudos que buscam entender até que ponto a organização pode minimizar esses efeitos, tanto no pessoal demitido como naqueles que permanecem no trabalho. Em estudo exploratório realizado em quatro empresas brasileiras, o autor tentou investigar a possibilidade de atenuar os efeitos desses enxugamentos. Embora Caldas (2000) reconheça, assim como outros autores (HARDY, 1987, 1980 *apud* CALDAS, 2000; LEANA e FELDMAN, 1992 *apud* CALDAS 2000) que é impossível realizar os cortes sem causar dores, para os demitidos e os remanescentes, e prejuízos, para a própria organização, o autor defende que é possível adotar práticas para minimizar os efeitos perversos e aumentar as

chances de reemprego dos demitidos. Segundo ele, o planejamento adequado dos cortes também é fundamental. Os fatores que apareceram de forma consistente na pesquisa como moderadores dos efeitos maléficos do enxugamento foram o tratamento digno e respeitoso em relação ao trabalhador demitido, o aviso antecipado da demissão, a participação dos empregados na decisão de enxugamento e a visão da demissão na cultura da empresa.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001), a demissão *natural* em função do não cumprimento de tarefas, desempenho negativo, comportamentos inadequados, etc faz parte do contexto de todas as empresas. No entanto, os processos de demissão em massa, quando necessários, devem, além de se constituírem em situações de exceção, ser realizados a partir de critérios claros de desempenho e desenvolvimento profissionais, enfocando o indivíduo e suas características pessoais e particulares.

A visão do Instituto Ethos é próxima dessa, mas vai ainda além. Para o Instituto, as demissões não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos e, quando inevitáveis, devem ser feitas com responsabilidade, definindo critérios específicos, como (facilidade de recolocação, idade do empregado, estado civil, existência de filhos etc). Além disso, a empresa deve fornecer os benefícios que puder aos demitidos, além de auxiliar na recolocação dos empregados (ETHOS, 2004a).

Algumas empresas estão seguindo esses preceitos, embora constituam uma clara minoria. Há exemplos de empresas que oferecem aos demitidos um ou mais dos seguintes benefícios: treinamentos para elaboração de currículo e participação em entrevistas, visando facilitar seu ingresso em outras empresas; contratação de serviços de terceiros para auxiliar na recolocação; extensão dos benefícios, principalmente plano de saúde, de três a seis meses após a demissão, sem ônus para o empregado demitido; pagamento de quantia indenizatória, proporcional ao tempo de casa do empregado; treinamentos sobre administração financeira e empreendedorismo, para aqueles que pretendem montar o próprio negócio com o dinheiro do

FGTS e reconstrução, quando a situação da empresa melhora (ETHOS, 2003b; GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005).

Um dos aspectos menos frequentes, no entanto, e considerado muito relevante na visão da RSE com PI, é a comunicação prévia das demissões aos funcionários, segundo a maioria dos padrões vistos anteriormente.

Um caso prático positivo, relacionado à transparência na comunicação de decisões que impactam a vida do trabalhador é o da empresa Visanet, especializada em transações com cartões de crédito, aqui resumido:

Em novembro de 1998, a empresa decidiu desativar uma unidade no Rio de Janeiro e transferi-la para Salvador, para obter custos operacionais mais baixos. No entanto, havia o temor de que, se isso fosse comunicado aos funcionários, geraria uma natural desmotivação que poderia comprometer as operações em dezembro, justamente o período de maior movimentação do ano, em função do Natal. Alguns executivos acreditavam que os objetivos comerciais da empresa justificariam a suspensão da medida até o ano seguinte. Outros argumentavam que, se a desativação não fosse comunicada logo, os funcionários poderiam contrair dívidas e realizar gastos excessivos no final do ano. Por fim, mesmo considerando que o corpo funcional era terceirizado, a empresa decidiu comunicar a medida imediatamente a todos os funcionários, inclusive aos terceiros, apresentando os motivos da decisão, para que eles pudessem se preparar melhor e procurar recolocar-se no mercado de trabalho. A desativação ocorreu em fevereiro do ano seguinte. (ETHOS, 2003b, p. 127-128)

Embora esse seja o relato da empresa e os empregados não tenham sido ouvidos, a prática divulgada condiz com o que propõe a RSE com PI. Não se trata de abrir mão dos objetivos comerciais da empresa, mas de agir com o máximo de responsabilidade possível, mesmo em cenários em que os empregados serão claramente prejudicados.

2.2.3.7 Preparação para aposentadoria

“A diminuição da fecundidade e o alongamento da duração da vida estão provocando um envelhecimento demográfico generalizado do planeta”, cita o relatório do 25º Congresso Internacional da População, realizado na França em 2005, com a participação de cerca de dois mil demógrafos, economistas, sociólogos, geógrafos, urbanistas, especialistas em saúde

pública. E essa será “uma das mudanças sociais entre as mais importantes do século 21”, afirmam os especialistas. (FUNDEP, 2005). As previsões do crescimento da população mundial foram revistas para baixo nos últimos anos¹⁰, mas a longevidade vem aumentando em todo o mundo, embora com contraste enorme entre os países desenvolvidos e o restante do mundo, sobretudo a África.¹¹

Nos Estados Unidos, Canadá e países oriundos da antiga União Soviética, estima-se que, em 2050, um terço da sua população terá mais de 60 anos. Em algumas áreas, cerca de 10% terão mais de 80 anos, e a média de idade será acima de 50 anos. (SOCIAL AGENDA, 2002a). Para o Fórum Econômico Mundial, esse fenômeno pode emperrar o crescimento econômico, com a diminuição de trabalhadores em idade produtiva. (O GLOBO, 2004). A União Européia está preocupada com o tema e entende que uma das formas de minimizá-lo é aumentar a idade de aposentadoria, encorajando os trabalhadores a continuarem mais tempo no mercado. Atualmente, a idade média de aposentadoria na Europa é aos 58 anos, mas a meta é aumentá-la em cinco anos nos estados-membros. (SOCIAL AGENDA, 2002b). Nesse sentido, a União Européia desenvolveu um documento orientador sobre a questão, baseado em dez compromissos, entre eles, integrar os idosos e encorajar mercado de trabalho para aproveitar seu potencial, promover educação continuada e boas condições físicas e mentais, e ajudar as famílias no cuidado com os idosos. (SOCIAL AGENDA, 2002b).

O Fórum Econômico Mundial recomenda como alternativa a expansão da mão-de-obra feminina, de jovens e idosos (mais de 55 anos), de forma a reduzir o número de aposentados e aumentar as verbas destinadas à previdência social. (O GLOBO, 2004).

¹⁰ Em 2050, a população mundial, atualmente de 6,5 bilhões de pessoas, deverá situar-se entre 7,6 bilhões (variável reduzida das projeções das Nações Unidas) e 10,6 bilhões (variável elevada). (FUNDEP, 2005 *apud* Jornal da Ciência, 2005).

¹¹ A esperança de vida mais alta é no Japão, 82 anos, enquanto a Zâmbia detém o recorde de esperança de vida mais curta: 37 anos. (FUNDEP, 2005 *apud* Jornal da Ciência, 2005).

"Os sistemas de aposentadoria dos países do Norte precisam evoluir para garantir condições de vida tão favoráveis quanto as de hoje para os idosos de amanhã", concordam os especialistas reunidos no Congresso Internacional da População, "mas o verdadeiro desafio se situa nos países do Sul", afirmam os especialistas. (FUNDEP, 2005).

No Brasil, a situação não é diferente. As projeções da população brasileira por grupos de idade mostram que, em 2050, haverá 17,2% de jovens, 64,4% de adultos e 18,4% de idosos, que são o grupo que mais irá crescer, considerando-se que, em 2000, eles representavam apenas 5,4% do total. (MOREIRA, 2001). Outra tendência mundial que se repete no Brasil é a chamada feminização do envelhecimento populacional. A estimativa para 2050 é de que as mulheres representem 58,4% do total de 38,3 milhões de pessoas idosas. (NASCIMENTO, 2001).

Para o Ethos (2004a), a empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, para reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais. Arruda, Whitaker e Ramos (2001) concordam que a empresa deve ter um cuidado especial com os empregados desligados em função de aposentadoria, garantindo dignidade a essas pessoas, mediante a criação de fundos de pensão, previdência privada, complementação salarial, ainda que não previstos em lei.

3 METODOLOGIA

Este trabalho objetiva analisar a percepção dos empregados em relação às ações de RSE com PI da empresa em que trabalham. O que pensam os empregados de uma empresa sobre a atuação dessa empresa em relação a eles mesmos? Empresa e empregados têm percepções semelhantes? Até onde uma boa gestão de pessoas garante a aderência às dimensões da RSE com PI? Para responder a essas indagações, escolheu-se uma empresa brasileira considerada avançada em relação à sua gestão de pessoas, a partir de sua constante presença no Guia de Melhores Empresas para Trabalhar publicado anualmente pela Revista Exame, como já abordado.

Para entender melhor a percepção dos empregados, optou-se por utilizar três instrumentos de coleta de dados, complementares entre si: uma pesquisa quantitativa com uma amostra significativa dos empregados, uma entrevista com a diretora de RH; e três grupos de focos com empregados de diversos níveis hierárquicos. Para Vieira (2004), que contesta a polêmica entre a utilização de pesquisas quantitativas e qualitativas baseada na suposta supremacia de uma sobre a outra, a utilização de mais de um método de pesquisa na análise de fenômenos administrativos e organizacionais enriquece a sua compreensão.

A empresa selecionada, a Promon, foi fundada em 1960, tem 100% de capital nacional, e atua na área de engenharia e tecnologia. A empresa desenvolve projetos de grandes obras e soluções tecnológicas para governos e grandes empresas tanto no Brasil como no exterior. No momento da realização da pesquisa, a empresa contava com 541 empregados trabalhando em escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro. A grande maioria de seus profissionais é de nível superior e há um número significativo de pós-graduados. Nos canteiros de obras geridas pela empresa, trabalham ao todo menos de 30 engenheiros de campo, que supervisionam o trabalho de empresas subcontratadas. Dessa forma, pode-se dizer

que o ambiente da empresa é um ambiente de escritório, muito informatizado, e com profissionais altamente qualificados.

A empresa está presente há vários anos em uma lista de “melhores empresas para trabalhar”, divulgada anualmente pela Revista Exame, desde 1997 (EXAME, 2004). Como o questionário utilizado pela Revista contempla boa parte das questões de RSE com público interno e a metodologia dá mais peso à opinião dos empregados (75%) do que às informações emitidas pela própria empresa (25%)¹², este estudo considerou que a empresa tinha um bom ambiente de trabalho. Nesse sentido, a hipótese levantada inicialmente foi a de que, de acordo com a percepção de seus próprios empregados, esta empresa provavelmente atenderia a grande parte das variáveis de RSE propostas pelo Instituto Ethos.

Tanto a pesquisa quantitativa quanto a investigação qualitativa foram baseadas nos Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial elaborados pelo Instituto Ethos¹³ (ETHOS, 2004b), que compreende as variáveis Gestão Participativa, Relações com os Sindicatos, Compromisso com o Futuro das Crianças, Valorização da Diversidade, Política de Remuneração, Benefícios e Carreira, Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho, Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade, Comportamento Frente a Demissões e Preparação para Aposentadoria.

A utilização dos Indicadores do Instituto Ethos como referência nesta pesquisa se deu em função da forte aceitação de que essa organização já desfruta no meio empresarial, o que demonstra que o Instituto tem tido um papel importante na inclusão do tema da RSE na agenda das empresas instaladas no país. Em fevereiro de 2006, o Instituto Ethos contava com 1.024 empresas afiliadas e, em 2004, 442 responderam espontaneamente ao questionário com os Indicadores de RSE, questionário este que não é utilizado pelo Instituto como meio de

¹² A Revista Exame utiliza metodologia desenvolvida por uma empresa de consultoria internacional, o Great Place to Work Institute. Segundo dados fornecidos pela consultoria, essa pesquisa sobre ambiente de trabalho já foi aplicada em mais de 3000 empresas em todo o mundo.

¹³ Foram utilizados os Indicadores de Responsabilidade Social, versão 2004.

premiação e nem divulgado de nenhuma forma. Trata-se de documento confidencial da empresa, submetido ao Ethos para ser comparado com aqueles respondidos por outras empresas, com o propósito de auto-avaliação e melhoria da própria performance.

O que motivou a escolha dos Indicadores Ethos como parâmetro foi a possibilidade de, em trabalhos futuros, efetuar-se uma comparação dos resultados obtidos em pesquisas da mesma natureza realizados em outras empresas (PENA et al, 2004, COELHO, 2004; FRANÇA, 2005).

Do universo de 541 empregados, o questionário foi disponibilizado de forma eletrônica para uma amostra aleatória de 400 empregados, e 197 responderam, configurando uma amostra de 34,2% dos empregados. Desses, 185 responderam *sim* à pergunta *Você aceita participar dessa pesquisa?*, sendo 37 diretores ou gerentes, 48 supervisores e 100 empregados de outros níveis hierárquicos. Dessa forma, considerando-se como válidos os questionários preenchidos por 185 empregados, obteve-se uma margem de erro de 5,84% e um intervalo de confiança de 95%. A amostra obtida retrata a realidade da empresa em que quase a totalidade de seus empregados possui curso superior e, praticamente, não existe a figura do chamado *nível operacional*.

Os empregados selecionados aleatoriamente para participar da pesquisa receberam um *e-mail* assinado pela direção da empresa, conforme modelo elaborado pelos pesquisadores, informando que haviam sido selecionados para a pesquisa e que, em breve, seriam contatados para realização da pesquisa, sem intermediação da empresa. A partir de então, todo o contato com os participantes foi feito diretamente pelos pesquisadores. Os empregados receberam um *e-mail* com informações sobre a pesquisa, uma senha de acesso e o endereço de acesso ao *site* em que o questionário poderia ser acessado. A pesquisa ficou hospedada no servidor do Great Place to Work Institute, que apoiou este projeto.

O *software* utilizado, de propriedade do Great Place to Work Institute, cujo uso foi cedido para esta pesquisa, permite que os empregados respondam apenas as questões que desejarem, inclusive, as informações demográficas (sexo, cargo etc). O sistema não permite que os questionários sejam respondidos mais de uma vez e nem identifica empregados individualmente.

Para a realização da pesquisa quantitativa, o questionário foi adaptado daquele validado por Pena et al (2004a), baseado nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social para Público Interno, com a atualização de algumas questões de acordo com a última versão dos Indicadores disponível no momento¹⁴. Como o objetivo era identificar a percepção dos empregados, e não da direção da empresa, na pesquisa de Pena et al (2004), o questionário enviado às empresas já tinha sido desdobrado para que pudesse ser respondido pelos empregados. Nesta pesquisa, isso também foi feito, como explicado a seguir. O questionário original era constituído por nove questões, com quatro opções de resposta cada, representando quatro estágios diferentes em relação à atuação da empresa, partindo do estágio considerado menos avançado (muitas vezes, o mero cumprimento da lei) ao mais avançado, sempre de acordo com a visão e os valores do Instituto Ethos de RSE.

Além disso, para cada item, havia algumas questões binárias, às quais a direção da empresa deveria responder sim ou não, totalizando 60 questões chamadas adicionais. Para formatar o novo questionário, utilizado nesta pesquisa, cada um dos quatro estágios de cada questão original foi transformado em uma nova questão, gerando 36 afirmativas com as quais os respondentes deveriam informar se concordavam ou não. Além disso, foram selecionadas 27 dentre as 60 questões adicionais. As 33 questões adicionais foram descartadas, pois só poderiam ser efetivamente respondidas pela direção da empresa. Dessa forma, o questionário

¹⁴ Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social são revistos e atualizados continuamente. Para este trabalho, utilizou-se, como referência, a versão 2004.

modificado ficou com um total de 63 afirmativas que foram embaralhadas de forma aleatória pelo *software* utilizado. (Apêndice A).

Como o objetivo da pesquisa era identificar a percepção dos empregados e, não, da direção das empresas, entendeu-se que o questionário desdobrado, apresentado na forma de diferentes perguntas, facilitaria a coleta de dados, o que já foi verificado nas pesquisas de Pena et al (2004a) e Coelho (2004). Como o questionário já havia sido utilizado com sucesso em pesquisas anteriores, não se considerou necessário o pré-teste. As perguntas originais foram transformadas em afirmativas para permitir a utilização da Escala de Likert de 1-5. Nesta pesquisa, os empregados responderam se concordavam ou não com as afirmativas apresentadas, variando do nível 1, *discordo completamente*, ao nível 5, *concordo completamente*. Os respondentes foram orientados a deixar a questão em branco se não quisessem ou não soubessem respondê-la. Dessa forma, as não-respostas foram analisadas levando-se essas duas possibilidades em conta. Como todas as afirmativas são positivas, pode-se dizer que a percepção dos empregados em relação à atuação socialmente responsável da empresa é maior quanto mais altos fossem os índices de concordância (respostas nos níveis 4 e 5).

Após a realização da pesquisa quantitativa, tabulação e análise preliminar dos dados, foram realizadas uma entrevista semi-estruturada com a diretora de Recursos Humanos e três grupos focais com cerca de 30 empregados ao todo. Em ambos os casos, os roteiros foram baseados nos Indicadores Ethos. Embora o número de empregados ouvidos nessa fase não configure uma amostra significativa do ponto de vista estatístico, essa etapa contribuiu significativamente para a investigação de várias hipóteses levantadas durante a análise quantitativa dos questionários.

A utilização de grupos focais como ferramenta de pesquisa qualitativa complementar à pesquisa quantitativa deveu-se ao fato de essa metodologia ser reconhecida como uma boa

forma de explorar e entender atitudes, opiniões e percepções, justamente o que se pretendia com este estudo:

O grupo focal tem-se mostrado cada vez mais uma ferramenta de alto valor para os pesquisadores. Sua capacidade de complementaridade com outras formas de pesquisa qualitativa e quantitativa, somada a sua formatação, que possibilita a exploração profunda de percepções e contradições, fazem deste método um elemento de grande valor e força na pesquisa empírica. (RUEDIGER e RICCIO, 2004 p. 171).

Outro fator que motivou a escolha dessa ferramenta foi a experiência da pesquisadora como moderadora de grupos focais, tendo realizado este trabalho durante cinco anos, em empresas de diversos portes e segmentos, no Brasil e no exterior, com o objetivo de analisar a percepção de empregados sobre seu ambiente de trabalho.

O grupo focal caracteriza-se por uma reunião, aparentemente informal, com duração de cerca de uma hora e meia a duas horas, com sete a dez participantes em cada grupo, em que as pessoas discutem questões levantadas por um moderador, a partir de um roteiro semi-estruturado. O moderador tem o papel de apresentar perguntas e instigar a discussão, levando o grupo a realizar uma reflexão sobre o tema, além de evitar mecanismos de persuasão e constrangimento entre os participantes. (RUEDIGER e RICCIO, 2004).

Ainda, segundo Ruediger e Riccio (2004), o objetivo do moderador não é realizar uma análise estatística das informações, mas estar atento à autenticidade das opiniões emitidas pelos participantes durante a discussão. Esses autores recomendam que a reunião comece com uma breve explanação do moderador sobre o método e objetivo da reunião e, a seguir, introduza as perguntas para discussão livre do grupo. Eles também chamam a atenção para a importância de se evitar a presença no mesmo grupo de pessoas que tenham relações hierárquicas, como chefe e subordinado. Essas recomendações foram observadas na realização dos grupos focais na Promon.

A entrevista com a diretora de Recursos Humanos foi propositadamente realizada como última etapa do estudo, para que se pudesse confrontar a percepção dos empregados

com a posição oficial da empresa. Dessa forma, para cada variável do Instituto Ethos, primeiro se questionou a posição da empresa e, depois, se apresentou a percepção da maioria dos empregados para obter esclarecimentos.

Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir. Eles foram analisados com o suporte dos grupos de foco realizados com os empregados e a entrevista com a diretora de Recursos Humanos. Para facilitar a análise da pesquisa quantitativa, considerou-se como índice de concordância a soma das respostas de nível 4 e 5, *concordo sempre* e *concordo na maioria das vezes*, e como índice de discordância as respostas de nível 1 e 2, *discordo sempre* e *discordo na maioria das vezes*, em cada questão. As respostas de nível 3, *às vezes concordo*, *às vezes discordo*, e as *não-respostas*, ou nível 0, que correspondem às respostas deixadas em branco no questionário eletrônico, foram analisadas em separado.

Os dados foram organizados de acordo com as variáveis indicadas pelo Instituto Ethos, sendo que, ao final da análise, apresenta-se uma visão geral da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Um modelo acionário singular

Antes de apresentar os resultados da pesquisa, é importante descrever brevemente o modelo acionário adotado pela empresa, que a distingue no cenário nacional e, de acordo com os resultados da pesquisa, parece impactar diretamente algumas das variáveis de RSE, principalmente, Gestão Participativa, Remuneração, Benefícios e Carreira, e Relações com os Sindicatos.

A empresa nasceu em 1960, como uma aliança entre uma empresa americana e uma brasileira. Em 1966, um grupo formado por 11 profissionais adquiriu o capital da acionista americana, passando a deter 50% do capital da empresa e, em 1970, comprou o restante das ações. Com o controle total da empresa, esse grupo implantou um novo modelo societário, com o objetivo de compartilhar o capital da companhia entre todos os funcionários, e implantar um estilo de administração mais participativo e humano.

De acordo com a diretora de RH entrevistada e informações disponibilizadas pela empresa, a Promon contava na época com cerca de 60 funcionários e o grupo de 11 profissionais que detinha o capital e adquiriu o controle poderia ter optado por ficar com a totalidade das ações, em vez de abrir para os demais colegas. No entanto, segundo ela, o grupo “queria transformar a empresa numa comunidade e que toda a riqueza gerada pelo grupo fosse distribuída com o grupo (...) as informações seriam transparentes e todos precisavam compartilhar das decisões, tomadas sempre por consenso”.

A Promon é uma empresa que pertence integralmente a seus profissionais, que têm sua participação como acionistas totalmente voluntária.

“[...] Trata-se de uma questão de coerência com o princípio original de estabelecer uma comunidade de profissionais, baseada no espírito de cooperação. Sendo assim, integrar-se ao modelo acionário representa mais um engajamento na companhia do que uma simples alternativa de investimento. (...) O modelo societário da Promon pressupõe uma renovação constante do quadro de acionistas. A empresa compra as

ações dos profissionais que se desligam e as coloca à disposição dos que estão chegando. Isso permite que todos os profissionais, independentemente de nível hierárquico, tornem-se acionistas da empresa e estejam engajados na conquista de um objetivo comum, assegurando às pessoas uma vida profissional mais gratificante, sem que haja conflito entre capital e trabalho e com a valorização do espírito de cooperação.” (Promon, 2005a)

Nesse modelo, o lucro é distribuído via Programa de Participação nos Lucros (semestral), para todos os profissionais, o que representa um terço do total, e sob a forma de dividendos aos acionistas (sendo que todos os acionistas são profissionais da Promon). O restante do lucro é reinvestido no negócio.

Dentro do modelo acionário e de administração participativa da empresa, a diretoria é eleita pelos profissionais acionistas, para um mandato de três anos. Uma votação expressiva dos acionistas representa uma legitimação dos profissionais eleitos, como dirigentes da empresa.

Em junho de 2005, cerca de 70% dos funcionários possuíam ações da empresa. O modelo acionário estabelecido em 1970, ainda em vigor, limita a participação individual em 6% das ações, impedindo que um único profissional se torne acionista majoritário. Segundo a diretora de RH, a porcentagem de funcionários sócios está abaixo da média histórica, que é de 85% e, no momento da pesquisa, a empresa estava realizando uma forte campanha junto aos empregados que ainda não tinham ações para que eles as adquirissem.

É interessante notar que a empresa não só estimula, mas também facilita a compra de ações, parcelando o valor em até 36 meses, e emprestando o dinheiro, por meio de uma fundação de previdência. O funcionário pode comprar ações desde que é admitido e, mesmo que ainda estiver pagando o lote, a partir do momento em que se torna acionista, está apto a participar das assembleias de acionistas e receber dividendos. Em contrapartida, quando um funcionário deixa a empresa, é obrigado a vender suas ações para a companhia.

A empresa analisada é controlada por uma outra empresa que só existe contabilmente. Atualmente, 60 funcionários possuem 51% das ações da controladora e os demais 49% estão

distribuídos entre os demais funcionários. Segundo a diretora de RH, esses 60 funcionários são os que têm maior senioridade na empresa e são muito respeitados pela comunidade. Este grupo é formado por diretores da empresa, gerentes e outros profissionais que não exercem cargo de direção. Aqui é importante registrar que a estrutura hierárquica da Promon é extremamente achatada, com apenas três níveis, e que funciona muito sob a forma de gestão de projetos e times multifuncionais. Nesse sentido, muitas vezes, um profissional que não tem cargo gerencial está à frente de um projeto importante, o que o leva a ser extremamente respeitado pelos colegas da empresa. Também é preciso destacar que um funcionário só pode se tornar parte do grupo sênior e adquirir ações da controladora se for convidado pelo próprio grupo, o que geralmente ocorre como uma forma de premiação à competência técnica e engajamento do profissional.

Dessa forma, pode-se dizer que o grupo de 60 funcionários atua como um acionista majoritário da empresa e é quem detém concretamente o poder. No entanto, também chama a atenção o fato de que os principais dirigentes da empresa, escolhidos por esse grupo, são submetidos a uma votação para terem seus nomes validados. Todos os funcionários acionistas participam desse processo, chamado por eles de *eleição da diretoria*. “A direção geral é eleita pelos acionistas para um mandato, renovável, de três anos. É enfatizada a importância da participação de todos os acionistas na eleição, que tem votação secreta e apurada por auditores externos e independentes, no caso a empresa Deloitte Touche Tomatsu” (Promon, 2005a). Segundo documento assinado pela auditora, na última eleição realizada, em março de 2004, para o triênio 2004-2007, os diretores indicados obtiveram um nível de aprovação de cerca de 90%, sendo que o diretor-presidente obteve o nível mais alto de aprovação entre a diretoria, de 97%. Foram registrados votos correspondentes a 91,02% do total de ações detidas pelos acionistas.

Os outros cargos de direção funcional e comando de unidades operacionais são definidos pelo diretor presidente, em conjunto com a diretoria, após um processo de consultas. “Para todos os cargos de chefia, a política é dar preferência a promoções internas – e mobilidade lateral, se for o caso.” (PROMON, 2005a).

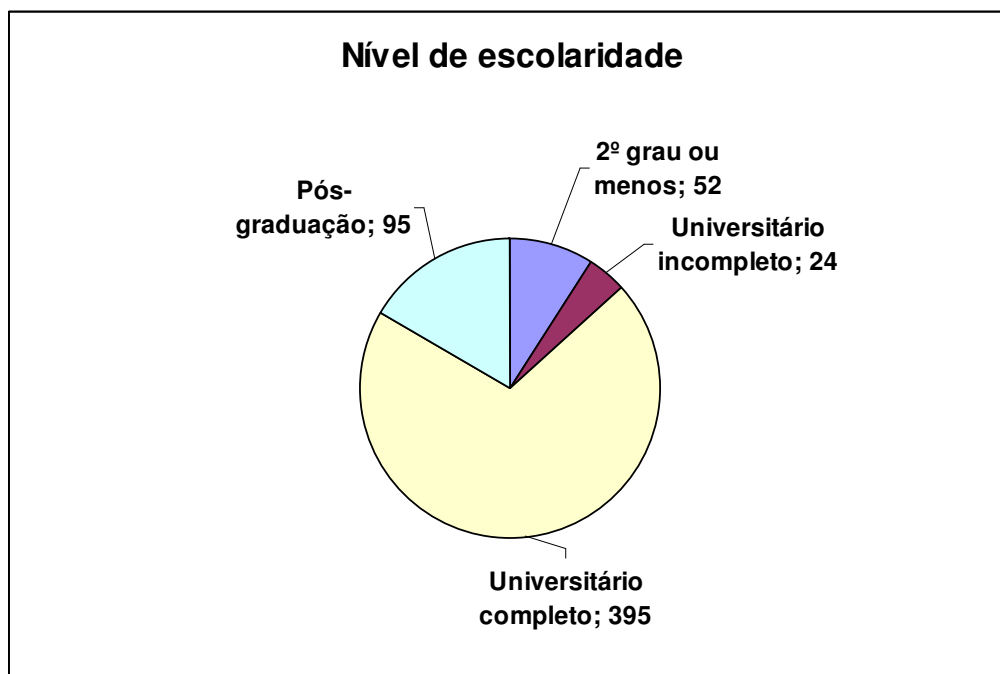
É importante registrar, no entanto, que o fato de a maioria dos empregados serem acionistas e referendarem a escolha dos diretores, não significa que o poder decisório tenha sido transferido para eles. Uma vez definidos, os executivos se revestem do mesmo poder de decisão que seus pares em outras empresas cujos funcionários não são acionistas. Assim, um funcionário acionista pode ser demitido por seu superior da mesma forma que qualquer funcionário em qualquer empresa, e mesmo a decisão de realizar uma demissão em massa, que já ocorreu na empresa mais de uma vez, é tomada pela diretoria executiva e não pelos acionistas. O que diferencia a Promon é que o hábito de consultar os funcionários e envolvê-los em decisões é mais freqüente do que se observa na maioria das empresas, como se verá com mais detalhes no tópico que trata da Política de Demissões.

Ou seja, a gestão participativa discutida aqui, é preciso ressaltar, é aquela proposta pela ótica empresarial, ainda que as organizações que definem padrões de RSE como o Instituto Ethos, muitas vezes, consultem vários *stakeholders*, inclusive representantes dos empregados. A Promon é uma empresa que se destaca por avançar em vários aspectos de RSE com PI, de acordo com os Indicadores Ethos, como se verá na análise de resultados, mas não é uma outra forma de organização como cooperativas ou iniciativas de autogestão.

4.2 Caracterização da empresa

A Promon é uma empresa formada por profissionais altamente qualificados, como se pode notar no gráfico 1, que representa a realidade dos empregados em 2005, quando o quadro havia aumentado em 25 empregados desde a realização da pesquisa quantitativa:

Gráfico 1: Escolaridade dos empregados da Promon



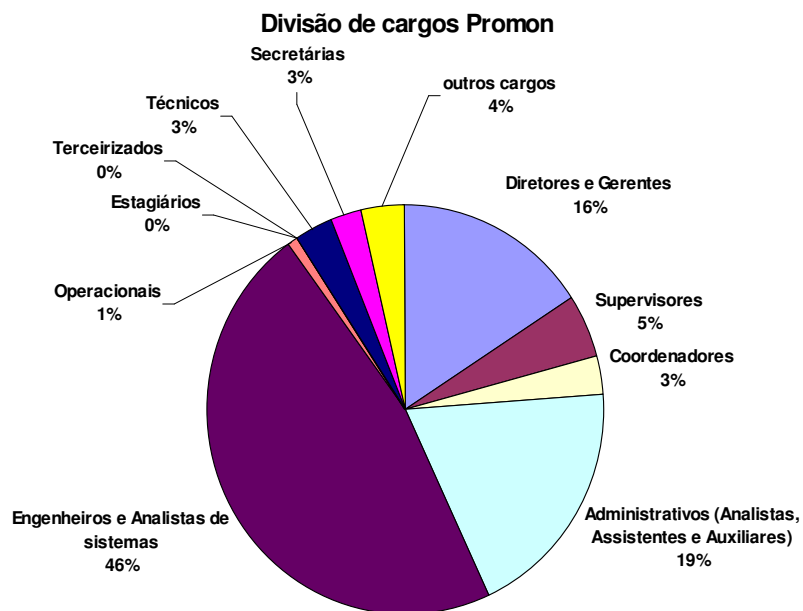
Fonte - Elaborado pela autora, a partir dos dados da Promon, 2005

Em relação à divisão de cargos, a empresa opta por um sistema mais simplificado, com poucos cargos e níveis hierárquicos. De acordo com a empresa, não existem vendedores,

terceiros e nem funcionários operacionais, embora alguns respondentes tenham se identificado dessa forma na pesquisa.

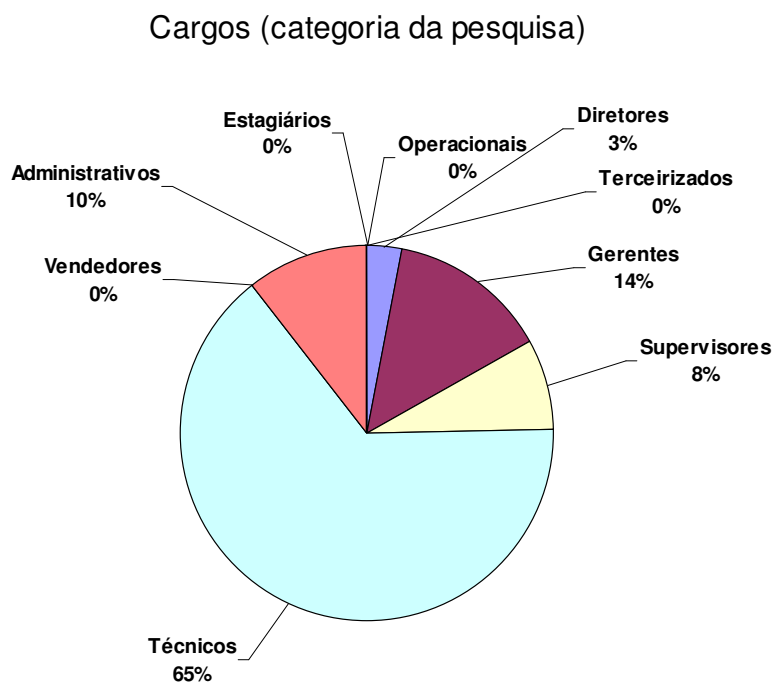
Na época da realização da pesquisa em dezembro de 2004, a empresa forneceu a lista completa de seus funcionários, com o cargo e nome correspondente, para que se pudesse fazer a seleção aleatória da amostra. De acordo com essa informação, entendeu-se que a divisão de cargos era a que está demonstrada no gráfico 2. Em 2005, quando se realizou a etapa qualitativa, a empresa havia aumentado o número de funcionários em 25 e, quando se pediu que a própria empresa agrupasse seus cargos de acordo com o questionário utilizado na pesquisa, obteve-se outra divisão, conforme gráfico 3. Em relação à amostra obtida na pesquisa, a divisão de cargos pode ser vista no gráfico 4.

Gráfico 2: Agrupamento de cargos (universo total)



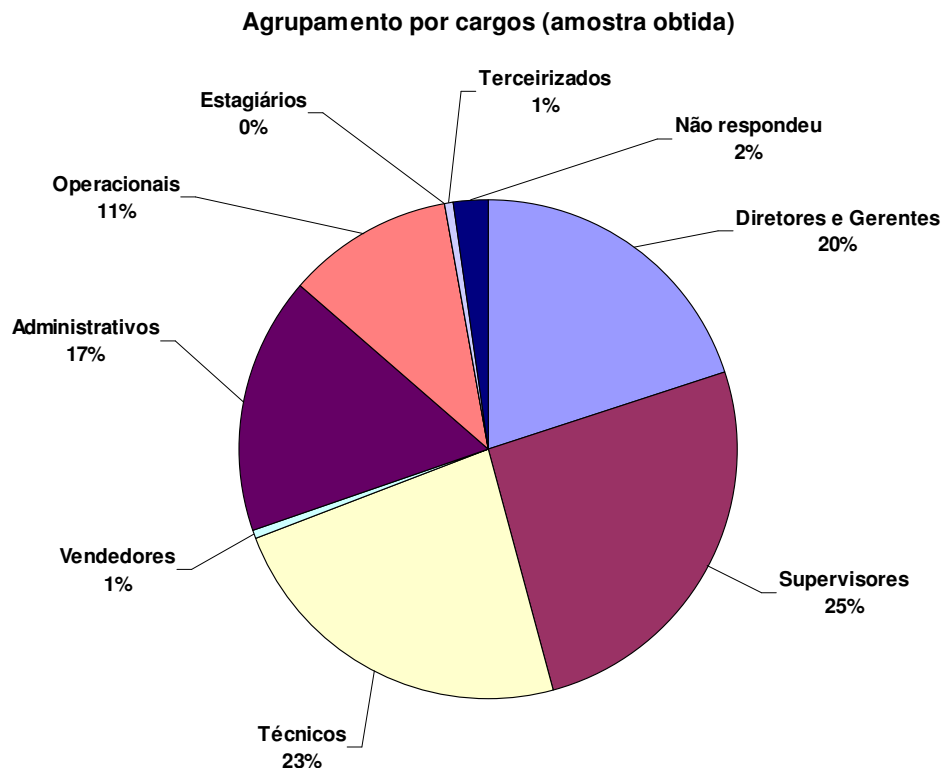
Fonte – Elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela Promon (2004)

Gráfico 3: Agrupamento de cargos realizado pela empresa de acordo com a demografia da pesquisa (universo total de empregados)



Fonte: Agrupamento realizado pela empresa, de acordo com as categorias definidas na pesquisa. Promon, 2005

Gráfico 4: Divisão de cargos na amostra obtida



Fonte – Dados da pesquisa

É preciso lembrar que o enquadramento por cargo na amostra (gráfico 4) foi feito pelos próprios funcionários e, como se utilizou o mesmo *software* empregado na pesquisa realizada pela Revista Exame, as categorias demográficas não puderam ser alteradas para essa pesquisa para se enquadrar na classificação utilizada pela Promon, o que dificultou a obtenção de dados mais precisos em relação ao cargo. Segundo depoimento da diretora de RH, a divisão de cargos do questionário gerou várias dúvidas entre os funcionários, que ligaram para o departamento de RH em busca de explicações sobre como se enquadrar na classificação proposta.

Por isso, comparando-se o universo com a amostra obtida, pode-se dizer que a pesquisa foi bem representativa da realidade da empresa. O número de diretores e gerentes se situa entre 17 e 20%. E os que se classificaram como técnicos, supervisores e até operacionais (gráfico 4) provavelmente representam o universo formado pelos engenheiros e analistas de sistemas de acordo com o gráfico 2 ou de técnicos, na interpretação da empresa (gráfico 3). Ou seja, constituem de 50 a 65% da força de trabalho. O que é importante registrar é que o número de funcionários operacionais, como auxiliares de serviço e secretárias de fato é muito baixo: 4% na visão da autora, 0% na visão da empresa e 10% na amostra obtida.

A base da empresa é formada pelos engenheiros civis e de tecnologia e se estrutura em função de quatro *Centros de Competência*: Engenharia; Gerenciamento; Gestão de Fornecedores; e Construção e Montagem, além do pessoal das áreas de apoio. Segundo a diretora de RH, esta é uma estrutura *virtual*, não representada na estrutura hierárquica formal. Em cada subgrupo de um *Centro de Competência*, o profissional mais sênior da área foi designado coordenador, embora não tenha um título oficial. Não existe um departamento de vendas, porque, em geral, a empresa só conquista um cliente participando de licitações públicas e privadas. Assim, monta-se um time para elaborar a proposta e, uma vez ganha a licitação, são formadas equipes multidisciplinares para o desenvolvimento dos projetos. Por isso, é muito comum na empresa a situação de *liderança situacional*, um profissional sênior que durante um período assume a coordenação de um projeto, mesmo sem ter um cargo gerencial. Na área de Engenharia, os projetos são longos, durando sempre mais de um ano. Na área de Tecnologia, os projetos costumam ser mais rápidos, variando de três a seis meses. Esse grande grupo de engenheiros são os que formam o grupo de técnicos, enquanto o pessoal das áreas de apoio como Finanças, Recursos Humanos, Jurídico, etc se denomina pessoal administrativo.

Em relação aos terceiros, como pessoal de limpeza e segurança, a empresa informou que seus escritórios ficam em condomínios e esses tipos de serviços já são terceirizados diretamente pela administração de cada um desses condomínios. Segundo a percepção da diretora de RH, os 20 funcionários que se classificaram como operacionais na pesquisa podem ser tanto funcionários administrativos de nível mais baixo, como secretárias, quanto engenheiros ligados aos projetos que atuam no campo, supervisionando obras, e que se auto-identificam comumente como *pessoal de operação*.

Em seguida, apresenta-se o resultado de cada variável. Para melhor compreensão da análise, é pertinente lembrar que as *não-respostas* podem indicar tanto *não sei* quanto *não quero responder*. Como a pesquisa qualitativa teve o propósito de permitir um melhor entendimento dos dados quantitativos, a análise dos resultados foi feita de forma conjunta. Os resultados da pesquisa quantitativa estão apresentados em forma de quadros e foram analisados a partir do que se constatou nos grupos de foco e na entrevista com a diretora de RH. Em todos os quadros, as questões foram organizadas em função do nível de concordância, em ordem decrescente.

Em seguida, serão apresentados os resultados de todas as variáveis, começando pela Gestão Participativa, que parece ser a mais fortemente impactada, de maneira positiva, pelo modelo acionário e o estilo de empresa que derivou de sua adoção.

4.3 Gestão Participativa

Na percepção dos funcionários, a empresa de fato procura envolvê-los na gestão do negócio. As médias mais altas dizem respeito à prática da empresa de repassar informações aos empregados, inclusive financeiras, e oferecer treinamento para que os mesmos possam compreendê-la. Mais de 87% dos funcionários ouvidos afirmam que recebem informações

econômico-financeiras da empresa e 73% relatam que a empresa tem um processo estruturado de discussão e análise sobre essas informações.

A pesquisa também aponta que a empresa procura envolver representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões consideradas estratégicas, com um índice de concordância de 63,8%. A tabela 2 mostra as respostas do conjunto de funcionários às questões que compõem a variável Gestão Participativa, em porcentagem.

Tabela 2: Resultados de Gestão Participativa

Questões	Gestão Participativa	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
5	Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa.	1,6	5,4	91,3	1,6
6	Eu recebo informações econômico-financeiras da empresa.	2,7	8,1	87,1	2,2
7	Eu recebo informações sobre a empresa e treinamento para compreendê-las e analisá-las.	3,3	20	76,2	0,5
8	A empresa tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com os empregados.	7,5	18,9	73	0,5
9	A empresa tem políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos.	4,3	26,5	67	2,2
10	Representantes de empregados participam em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas da empresa.	11,3	16,8	63,8	8,1
11	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa.	27,6	25,9	35,7	10,8
12	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa.	15,6	22,7	28,6	33

Fonte – Dados da pesquisa.

Nos grupos de foco, os funcionários participantes destacaram o processo aberto e transparente do planejamento estratégico realizado pela empresa como um ponto forte no que diz respeito à gestão participativa. De acordo com a fala dos funcionários e a entrevista com a diretora de RH, desde 2004 o ciclo de planejamento estratégico passou a compreender uma etapa inicial aberta à participação voluntária de todos os interessados, envolvendo a discussão de temas específicos (Gente, Excelência em Gestão e Portfólio Engenharia e Tecnologia).

Todos os funcionários podem se inscrever em um ou mais grupos, sendo que a participação é voluntária e ocorre na hora do almoço, em reuniões informais já consolidadas na cultura da empresa, *quando se discute sobre tudo*, segundo a fala dos funcionários. Na primeira fase, os participantes debatem os temas e dão sugestões; em seguida, o grupo pesquisa melhor a viabilidade de cada idéia e define algumas propostas de ações que são então encaminhadas à diretoria para consolidação. Uma vez concluído, o plano estratégico é apresentado para todos os funcionários. Em 2004, 200 funcionários se inscreveram, formando 18 grupos de discussão.

Além do processo formal de planejamento estratégico da empresa, os funcionários ouvidos nos grupos de foco ressaltaram que as reuniões para discussão de decisões são frequentes. Além da assembléia anual geral de acionistas, cuja realização é uma exigência legal, duas vezes por ano ocorrem as chamadas *reuniões de comunidade*, abertas para todos os funcionários, em que as principais questões da empresa são discutidas.

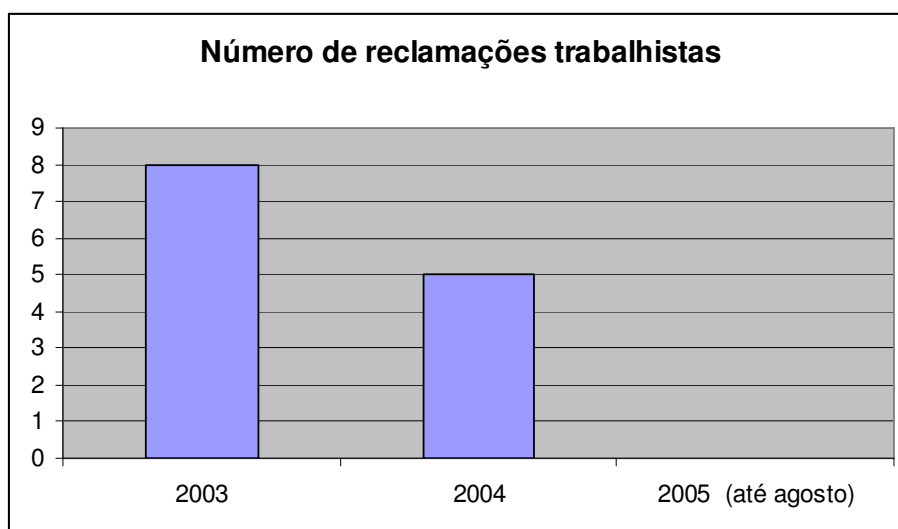
Em relação à participação em comissões formais, a percepção variou mais. A grande maioria dos funcionários (91,3%) concorda que os representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) são eleitos sem interferência da empresa. Mas apenas 35,7% concordam que os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros da empresa são eleitos sem interferência da empresa e apenas 28,6% têm a mesma opinião em relação à Comissão de Conciliação Prévia.

A porcentagem de respostas *às vezes concordo*, *às vezes discordo* e *não-respostas* foi elevada nessas duas questões, indicando um possível desconhecimento dos funcionários sobre o propósito dessas comissões. De fato, essa hipótese foi confirmada na fase qualitativa pela diretora de RH que também desconhecia o mecanismo das comissões de conciliação prévia. Essas comissões, mais comuns no setor industrial e naquelas empresas onde os sindicatos são mais atuantes, são formadas por representantes da empresa, do sindicato e dos funcionários

com o objetivo de resolver algumas questões trabalhistas individuais, evitando que o funcionário recorra à Justiça do Trabalho.

Segundo a diretora de RH, a empresa oferece aos seus empregados muito mais do que estabelece a convenção coletiva e tem um nível de ações trabalhistas baixíssimo, tornando a comissão de conciliação prévia desnecessária. O gráfico 5 mostra a queda no número de reclamações trabalhistas nos últimos três anos.

Gráfico 5: Evolução das reclamações trabalhistas na Promon



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da Promon (2005a)

Além disso, ela ressaltou que o ambiente extremamente aberto da empresa permite que as pessoas discutam suas questões trabalhistas diretamente com a área de RH. De fato, perguntados sobre as possíveis formas de fazer alguma reivindicação na empresa, os funcionários que participaram dos grupos de foco, em todos os níveis hierárquicos, deram respostas do tipo “*se houver algum problema basta falar com o chefe, ou com o chefe do chefe, ou com o RH*” e ironizaram a necessidade de se ter uma comissão especial para discutir questões trabalhistas.

Em relação à Comissão de Participação nos Lucros e Resultados, os empregados disseram, nos grupos de foco, que houve muita discussão sobre o tema, mas não se lembraram especificamente de uma comissão formada com esse propósito. Segundo a diretora de RH, o atual acordo sobre o programa de participação nos lucros ou resultados foi elaborado em 2002, de acordo com as recomendações da lei: com a participação do sindicato (funcionários e patronal) e com uma comissão formada por profissionais eleitos, que representaram todos os profissionais, e por profissionais representantes da empresa. O que é interessante notar é que, embora haja pouco relacionamento sindicato-empresa, o primeiro dá mostras contundentes de respeito e confiança na empresa. De acordo com os dados fornecidos pela empresa, o acordo de participação tem duração de 10 anos, caso único tomando-se como referência pesquisa de Carvalho Neto (2001), que analisou 127 acordos e convenções coletivas na década de 1990.

Como se verá adiante, no tópico sobre a variável Remuneração, Benefícios e Carreira, a percepção dos funcionários em relação ao programa de participação nos lucros da empresa é muito positiva.

Realizando-se uma análise por cargo de todas as questões da variável, não se percebeu nenhuma correlação forte, positiva ou negativa. Para algumas questões, a percepção dos diretores e gerentes é melhor; em outros casos, a dos funcionários, ditos operacionais, supera a dos diretores e gerentes. As tabelas seguintes mostram os resultados daquelas questões consideradas mais relevantes para a gestão participativa, de acordo com os cargos ocupados pelos respondentes. A tabela 3 demonstra a percepção dos empregados quanto ao recebimento de informações financeiras da empresa.

Tabela 3: Resultado da Questão 7 x cargo

Eu recebo informações sobre a empresa e treinamento para compreendê-las e analisá-las.
* Cargo

		Cargo						Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	
Eu recebo informações sobre a empresa e treinamento para compreendê-las e analisá-las.	Discordo Sempre	1 2,7%	2 4,2%	1 2,4%				4 2,2%
	Discordo na maioria das vezes			1 2,4%		1 3,2%		2 1,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	5 13,5%	11 22,9%	9 21,4%		8 25,8%	3 15,0%	1 100,0%
	Concordo na maioria das vezes	9 24,3%	17 35,4%	14 33,3%		11 35,5%	13 65,0%	64 35,6%
	Concordo sempre	22 59,5%	18 37,5%	17 40,5%	1 100,0%	11 35,5%	4 20,0%	73 40,6%
	Total	37 100,0%	48 100,0%	42 100,0%	1 100,0%	31 100,0%	20 100,0%	1 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

A tabela 4 demonstra que os empregados percebem que existe um processo estruturado de discussão sobre essas informações.

Tabela 4: Resultado da questão 8 x cargo

A empresa tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com os empregados.
* Cargo

		Cargo						Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	
A empresa tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com os empregados.	Discordo Sempre		1 2,1%			1 3,2%		1 1,7%
	Discordo na maioria das vezes	2 5,4%	3 6,3%	4 9,5%		2 6,5%		11 6,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	3 8,1%	11 22,9%	9 21,4%	1 100,0%	4 12,9%	6 30,0%	34 18,9%
	Concordo na maioria das vezes	11 29,7%	16 33,3%	17 40,5%		16 51,6%	6 30,0%	66 36,7%
	Concordo sempre	21 56,8%	17 35,4%	12 28,6%		8 25,8%	8 40,0%	66 36,7%
	Total	37 100,0%	48 100,0%	42 100,0%	1 100,0%	31 100,0%	20 100,0%	1 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

E, na tabela 5, pode-se constatar a visão dos empregados sobre sua participação em decisões estratégicas, que tem um índice de concordância acima de 60% em todos os cargos.

Tabela 5: Resultado da Questão 10 x cargo

Representantes de empregados participam em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas da empresa.
*** Cargo**

		Cargo						Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
Representantes de empregados participam em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas da empresa.	Discordo Sempre	2 5,7%	1 2,3%	3 7,3%	1 3,3%	1 5,9%		8 4,8%
	Discordo na maioria das vezes	3 8,6%	5 11,6%	3 7,3%	2 6,7%			13 7,8%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	3 8,6%	10 23,3%	8 19,5%	8 26,7%	1 5,9%		30 18,0%
	Concordo na maioria das vezes	6 17,1%	19 44,2%	14 34,1%	9 30,0%	10 58,8%	1 100,0%	59 35,3%
	Concordo sempre	21 60,0%	8 18,6%	13 31,7%	10 33,3%	5 29,4%		57 34,1%
	Total	35 100,0%	43 100,0%	41 100,0%	30 100,0%	17 100,0%	1 100,0%	167 100,0%

Fonte - Dados da pesquisa

A análise do cruzamento dessas questões com o cargo demonstra que a percepção positiva em relação as ações da empresa voltadas para uma gestão mais participativa é semelhante entre todos os níveis hierárquicos. Isso corrobora a constatação de que a empresa busca de fato envolver todos na gestão participativa, dentro de uma perspectiva da RSE com PI. A Promon se encaixa perfeitamente no modelo que Heckscher (1996) chamou de empresa gerencialista, como visto no referencial teórico. A participação formal dos trabalhadores na gestão não se encaixa em nenhum dos dois tipos de modelos de gestão participativa apontados por ele: nem aquele em que o envolvimento dos empregados se dá a partir de representantes do sindicato, em decisões estratégicas em momentos de crise, nem o envolvimento focado principalmente no chão de fábrica, com limites muito claros em relação ao teor das decisões. Primeiro, porque não há exatamente um *chão de fábrica* e, segundo, como se verá em outras variáveis, os limites para a participação dos trabalhadores em decisões são bem mais expandidos do que os que ele já constatou.

4.4 Relações com Sindicatos

As questões da variável Relação com os Sindicatos obtiveram baixos índices de concordância. Na percepção dos funcionários, a empresa não dá liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho, não se reúne periodicamente com o sindicato e não dispõe de canal de comunicação com o sindicato, para passar informações que possam afetar os trabalhadores. A única questão desse bloco que obteve nível de concordância maior do que o de discordância foi a questão relativa à possibilidade de os funcionários se envolverem em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa (44,9% de concordância e 18,4% de discordância). Isso indica que, na percepção da maioria dos funcionários, a empresa não coíbe a participação sindical.

Tabela 6: Resultado da variável Relações com Sindicatos

Questões	Relações com Sindicatos	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
1	Eu acredito que os empregados podem se envolver em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa.	18,4	22,2	44,9	14,6
2	A empresa dá liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho.	28,7	28,1	24,4	18,9
3	A empresa tem um canal de comunicação com o sindicato e passa informações financeiras e estratégicas que possam afetar os trabalhadores para facilitar as discussões.	34,1	27	20	18,9
4	A empresa se reúne periodicamente com o sindicato para ouvir sugestões e negociar reivindicações.	38,4	23,8	15,7	22,2

Fonte – Dados da pesquisa

Fazendo-se um cruzamento da primeira questão dessa variável por cargo (tabela 7), observa-se que o índice de respostas *às vezes concordo, às vezes discordo* varia de 20 a 30% em todos os cargos.

Tabela 7: Resultado da questão 1 x cargo

Eu acredito que os empregados podem se envolver em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa. * Cargo									
		Cargo							Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
Eu acredito que os empregados podem se envolver em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa.	Discordo Sempre	4 12,5%	5 12,2%	2 5,4%		6 21,4%	1 5,9%	1 100,0%	19 12,1%
	Discordo na maioria das vezes	1 3,1%	8 19,5%	3 8,1%		1 3,6%	2 11,8%		15 9,6%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	7 21,9%	9 22,0%	12 32,4%		8 28,6%	5 29,4%		41 26,1%
	Concordo na maioria das vezes	6 18,8%	13 31,7%	8 21,6%	1 100,0%	8 28,6%	5 29,4%		41 26,1%
	Concordo sempre	14 43,8%	6 14,6%	12 32,4%		5 17,9%	4 23,5%		41 26,1%
Total		32 100,0%	41 100,0%	37 100,0%	1 100,0%	28 100,0%	17 100,0%	1 100,0%	157 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Em uma primeira análise, seria possível pensar que, na percepção de seus funcionários, a empresa não atingiu ainda um nível de transparência e abertura com os trabalhadores considerados adequados para o Instituto Ethos. No entanto, os altos índices de concordância na variável Gestão Participativa, apresentados anteriormente, indicam que a empresa estabelece esse canal diretamente com os trabalhadores, dispensando a representação oferecida pelo sindicato. Isso também corrobora a tese de Heckscher (1996) de que, quanto mais uma empresa abre as portas para a participação, mais afasta a organização sindical.

No entanto, é sabido que os sindicatos de profissionais liberais, como o dos engenheiros, que representa a maioria dos funcionários na empresa, nunca tiveram uma atuação forte, além do sindicalismo no setor de serviços, de forma geral, tradicionalmente ser fraco no Brasil. Assim, no caso da empresa, não seria realmente de se esperar uma atuação forte e presente do sindicato. De acordo com a diretora de RH, a empresa nunca foi procurada espontaneamente pelo sindicato.

Nos grupos de foco, percebeu-se que essa não é uma questão relevante para os funcionários de modo geral. Eles afirmaram que a presença do sindicato não é necessária, já que, se alguém se sentir lesado pode fazer a reivindicação diretamente à empresa, inclusive, uma reivindicação de aumento salarial. Neste ponto, eles fazem referência a uma ferramenta da empresa denominada *autoproposição salarial* que será discutida mais adiante, na análise sobre a variável Remuneração, Benefícios e Carreira.

4.5 Compromisso com o Futuro das Crianças

As respostas dessa variável indicam que, na percepção dos funcionários, a empresa respeita integralmente a legislação sobre o trabalho infantil (90,3% de concordância) e possui projetos que contribuem para o desenvolvimento de crianças da comunidade (68,1% de concordância). No entanto, a pesquisa indica que a empresa não realiza um trabalho de comunicação e discussão com os funcionários sobre a questão do trabalho infantil (apenas 18,9% de concordância) e nem tem projetos que contribuam para o desenvolvimento dos filhos dos empregados (22,2% de concordância).

Tabela 8: Resultados da variável Compromisso com o Futuro das Crianças

Questões	Compromisso com o futuro das crianças	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
13	A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz.	1,10	5,4	90,3	3,2
16	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças da comunidade.	8,10	18,4	68,1	5,4
17	A empresa coordena seus projetos com outros projetos voltados para a criança e o adolescente já realizados na comunidade e atua junto ao poder público neste sentido.	8,70	18,9	67,6	4,9
15	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.	38,40	31,4	22,2	8,1
14	A empresa discute com os funcionários a questão do trabalho infantil.	41,60	24,3	18,9	15,1

Fonte - Dados da pesquisa

Comparando-se a questão 15 com a faixa de idade dos empregados (Tabela 9), percebe-se que o índice de discordância é crescente: quanto mais velhos os funcionários, maior a discordância, provavelmente, porque aumenta a probabilidade de que essas sejam as pessoas que têm filhos. Nos grupos de foco, alguns funcionários na faixa dos 50 anos comentaram que a empresa pretende montar um programa para os filhos dos empregados que estejam na universidade, para que eles possam passar alguns dias no escritório e entender um pouco melhor o modo de funcionamento de uma empresa.

Tabela 9: Cruzamento da questão 15 x idade dos empregados

A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.
*** Idade**

		Idade					Total
		Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	
A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.	Discordo Sempre	2 13,3%	10 21,3%	15 26,3%	11 25,6%	1 20,0%	39 23,4%
	Discordo na maioria das vezes	2 13,3%	6 12,8%	15 26,3%	5 11,6%	1 20,0%	29 17,4%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	3 20,0%	17 36,2%	16 28,1%	20 46,5%	2 40,0%	58 34,7%
	Concordo na maioria das vezes	6 40,0%	13 27,7%	7 12,3%	4 9,3%	1 20,0%	31 18,6%
	Concordo sempre	2 13,3%	1 2,1%	4 7,0%	3 7,0%		10 6,0%
	Total	15 100,0%	47 100,0%	57 100,0%	43 100,0%	5 100,0%	167 100,0%

Fonte - Dados da pesquisa

Na entrevista com a diretora de RH, ela confirmou que a empresa realiza diversos projetos sociais na comunidade – principalmente por meio do Instituto Razão Social (IRS), uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) formada em parceria com outras empresas, voltada para a melhoria da Educação pública no país – mas ainda não tem nenhum projeto voltado para os filhos de empregadas. Essa demanda já havia sido detectada pela própria empresa em pesquisas internas e há interesse em atendê-la, com um projeto voltado para a empregabilidade dos filhos de empregados, de modo a facilitar o ingresso desses jovens no mercado de trabalho, ainda a ser desenvolvido. Aqui, chama a atenção novamente a coerência entre a fala dos empregados nos grupos focais e a entrevista com a diretora de RH, relacionada com o nível de circulação de informação na empresa. Vários projetos são comunicados aos funcionários ainda na fase de desenvolvimento, justamente para que eles possam dar a sua contribuição, como parece ser o caso.

4.6 Valorização da Diversidade

Em relação à questão da valorização da diversidade, na percepção dos funcionários, a empresa se esforça para coibir a discriminação em relação a negros (85,9% de concordância). Mais da metade dos funcionários ouvidos também acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres (67% de concordância), contra maiores de 40 anos (58,9% de concordância,) e contra jovens (56,3% de concordância). No entanto, o nível de concordância em relação à atuação da empresa no combate à discriminação cai para menos de 50% nas questões relativas ao combate à discriminação de pessoas portadoras do vírus HIV, dependentes químicos, por orientação sexual e com deficiência (Tabela 10). Nos grupos de foco, essa questão não gerou discussão, tendo sido unanimidade entre os presentes que não havia discriminação.

Tabela 10: Resultados da variável Valorização da Diversidade

Questões	Valorização da Diversidade	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
19	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a negros.	4,90	4,9	85,9	4,3
20	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.	8,10	13,5	67,0	11,4
24	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.	11,90	17,8	58,9	11,4
22	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.	11,90	18,9	56,3	13,0
32	A empresa oferece uma forma fácil para que as pessoas denunciem o assédio sexual.	14,60	20,5	46,0	18,9
21	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a portadores de deficiência.	15,70	23,8	44,4	16,2
23	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a homossexuais.	14,00	23,2	43,3	19,5
27	A empresa oferece uma forma fácil para que eu ou meus colegas denunciemos a discriminação.	24,90	23,8	38,4	13,0
26	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a alcoólatras e outros dependentes de drogas.	23,20	24,3	35,1	17,3
25	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a pessoas com AIDS.	16,20	24,3	34,6	24,9
31	A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual.	30,30	17,3	31,9	20,5
18	A empresa possui normas escritas que proíbem a discriminação contra mulheres, negros, pessoas mais velhas, etc.	25,40	24,3	29,7	20,5
30	A empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade.	22,70	39,5	27,5	10,3
28	Eu conheço as punições devido à discriminação.	41,60	17,8	27,0	13,5
29	Eu recebo treinamento específico sobre combate à discriminação.	56,20	16,8	10,2	16,8

Fonte – Dados da pesquisa

A seguir, detalha-se a percepção dos empregados de acordo com sua categoria demográfica. Na tabela 11, pode-se ver o resultado da questão da discriminação contra as mulheres cruzadas com o gênero.

Tabela 11: Discriminação contra mulheres x sexo

A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.

*** Sexo**

		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.	Discordo Sempre	7 13,2%	3 2,7%	10 6,1%
	Discordo na maioria das vezes	3 5,7%	2 1,8%	5 3,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	10 18,9%	15 13,6%	25 15,3%
	Concordo na maioria das vezes	20 37,7%	33 30,0%	53 32,5%
	Concordo sempre	13 24,5%	57 51,8%	70 42,9%
Total		53 100,0%	110 100,0%	163 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Analisando-se a tabela 11, observa-se que o índice de concordância entre os homens (de 81,8%) está mais de 20 pontos percentuais acima do que o índice entre as mulheres (62,2%), indicando que a Promon, por melhores indicadores que tenha, não foge à regra geral de discriminação contra as mulheres. Na pesquisa quantitativa, constata-se que os homens têm um nível de concordância maior do que o das mulheres em aspectos destacados como relevantes na literatura. Em relação a oportunidades de carreira, remuneração e recebimento de bolsas, a diferença varia de 10 a 14 pontos percentuais (Apêndice B). No entanto, no que toca as oportunidades de treinamento, a diferença é de apenas 2,5%, não tendo sido considerada relevante.

Quanto à discriminação contra os trabalhadores mais velhos, o nível de concordância varia entre 60 e 70% em todas as faixas de idade e o de discordância entre 7 e 14%, desconsiderando-se o grupo com mais de 55 anos, representado por apenas seis pessoas (3,2%

da amostra). Nesse sentido, não se pode dizer, analisando os dados, que a empresa apresente uma clara tendência de discriminação em relação ao trabalhador mais velho.

Tabela 12: Discriminação contra maiores de 40 anos x idade

A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.
* Idade

		Idade					Total
		Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	
A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.	Discordo Sempre	1 7,7%	3 7,0%	5 8,8%	2 4,8%	2 33,3%	13 8,1%
	Discordo na maioria das vezes		3 7,0%	3 5,3%	2 4,8%		8 5,0%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	3 23,1%	7 16,3%	14 24,6%	8 19,0%		32 19,9%
	Concordo na maioria das vezes	4 30,8%	11 25,6%	20 35,1%	13 31,0%		48 29,8%
	Concordo sempre	5 38,5%	19 44,2%	15 26,3%	17 40,5%	4 66,7%	60 37,3%
Total		13 100,0%	43 100,0%	57 100,0%	42 100,0%	6 100,0%	161 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Em relação à discriminação contra os jovens (tabela 13), a concordância não está correlacionada com a idade, variando entre 60 e 70%. Percebe-se que o índice de discordância cai à medida em que os funcionários ficam mais velhos. Os jovens de fato, entre 20 e 25 anos, apresentam 23,1% de discordância, praticamente o mesmo que o do grupo seguinte, de 26 a 35 anos, (22,7%). Esse número cai para 14% na categoria entre 36 e 45 anos e desaparece nos dois outros grupos de funcionários mais velhos.

Tabela 13: Discriminação contra jovens

A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.
*** Idade**

		Idade					Total
		Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	
A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.	Discordo Sempre	1 7,7%	4 9,1%	5 9,1%			10 6,3%
	Discordo na maioria das vezes	2 15,4%	6 13,6%	3 5,5%			11 7,0%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	2 15,4%	9 20,5%	12 21,8%	10 25,0%	2 33,3%	35 22,2%
	Concordo na maioria das vezes	4 30,8%	9 20,5%	16 29,1%	10 25,0%		39 24,7%
	Concordo sempre	4 30,8%	16 36,4%	19 34,5%	20 50,0%	4 66,7%	63 39,9%
Total		13 100,0%	44 100,0%	55 100,0%	40 100,0%	6 100,0%	158 100,0%

Fonte - Dados da pesquisa

Os dados obtidos na pesquisa quantitativa em relação a essa variável, confirmados na entrevista com a diretora de RH, demonstram que, para a maioria, a empresa não conta com normas escritas que proíbam a discriminação. Apenas 29,7% concordaram com a afirmativa correspondente (tabela 10, questão 31) e somente 10,2% acham que ela treina os seus funcionários sobre o combate à discriminação (tabela 10, questão 29). Mais de 40% dos funcionários afirmam não conhecer as punições devido à discriminação, que, de fato, não existem, pelo menos de maneira formal. Em relação à questão do assédio sexual, 46% dos funcionários dizem que a empresa oferece uma forma fácil para que as pessoas denunciem casos desse tipo, mas como não existe um canal formal de denúncia, segundo a diretora de RH, pode-se supor que os funcionários estejam se referindo novamente à facilidade de acesso aos dirigentes da empresa. E apenas 27,5% acham que a empresa tem se esforçado para admitir pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade (tabela 10, questão 30).

De acordo com a diretora de RH, a empresa sempre teve uma postura de aceitação da diversidade e nunca entendeu ser necessário formalizar essa questão por meio de códigos, normas e procedimentos. A empresa não tem um Código de Ética estruturado, mas tem uma

carta de princípios redigida em 1970, ano em que os profissionais adquiriram 100% do controle acionário, que reúne os princípios básicos e a filosofia da empresa, inclusive o de oportunidades iguais para todos.

Nos grupos de foco, os funcionários repetiram o mesmo discurso do RH, afirmando unanimemente, primeiro, que nunca presenciaram ou ficaram sabendo de casos de discriminação e, segundo, que não sentem a necessidade de se ter normas escritas ou de haver um canal formal de denúncias, pois a própria cultura da empresa coíbe posturas discriminatórias. No entanto, cabe ressaltar que, na pesquisa quantitativa, apenas a questão sobre discriminação em relação à cor obteve concordância expressiva.

Os baixos índices de concordância em relação à atuação da empresa no combate à discriminação de pessoas portadoras do vírus HIV, dependentes químicos, por orientação sexual e com deficiência pode ter várias explicações. As perguntas do questionário são específicas: se a empresa atua firmemente contra a discriminação. Nesse caso, as respostas negativas não indicam necessariamente que haja discriminação, mas, sim, que não há um trabalho claro da empresa em evitar, coibir ou punir esse tipo de comportamento. Embora não tenha sido possível chegar a uma conclusão definitiva sobre a questão, os resultados da entrevista com a diretora de RH e dos grupos de foco apontam mais para a hipótese de que há pouca ou nenhuma discussão sobre o tema na empresa, assim como inexistem mecanismos formais de combate ao preconceito e discriminação. Nesse sentido, pode-se dizer que se, por um lado, na percepção da maioria dos funcionários, não há uma postura firme da empresa no sentido de coibir a discriminação, por outro, os grupos de foco indicam que essa questão não parece ser relevante para os empregados.

Um dado interessante apontado pela diretora de RH é que a empresa começou a sentir a necessidade de implantar normas formais de combate à discriminação recentemente, para atender a critérios estipulados por fornecedores, inclusive, a adoção da norma SA 8000, e por

organizações que, de alguma forma, avaliam a questão da RSE, como o próprio Instituto Ethos e a Revista Exame. Isso corrobora a tese, apresentada na fundamentação teórica, de que a RSE, e a RSE com PI, tendem a se expandir em função das exigências do próprio mercado, seja para atender demandas da cadeia de suprimento, seja para manter uma imagem adequada perante os clientes e a sociedade em geral.

4.7 Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

As questões que compõem esta variável obtiveram índices de concordância acima de 50% (tabela 14), indicando que, pelo menos, metade dos empregados está satisfeita com a atual política de remuneração e carreira da empresa.

Tabela 14: Resultados da variável Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

Questões	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
41	Eu recebo estímulos para comprar ações da empresa.	8,70	13,0	78,4	0,0
40	A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações.	9,70	18,4	70,9	1,1
39	Eu conheço o programa de PLR / Bonificações.	8,70	20,5	65,9	4,9
37	A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.	9,20	25,4	65,4	0,0
38	A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.	10,20	21,1	61,6	7,0
35	Eu conheço as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações.	17,20	22,7	58,4	1,6
36	Eu conheço as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações.	17,30	21,6	58,4	2,7
34	A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.	18,90	24,9	54,6	1,6
33	Eu sou ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira.	18,40	28,1	51,3	2,2

Fonte – Dados da pesquisa

Mais de 65% dos funcionários ouvidos se sentem valorizados por meio da remuneração, sendo que o índice de discordância nessa questão não chega a 10%. É relevante

também destacar que essa percepção é comum a todos os cargos da empresa, o que, sem dúvida, torna esses resultados ainda mais importantes (tabela 15).

Tabela 15: Resultado da questão 37 x cargo

A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.

*** Cargo**

		Cargo							Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.	Discordo Sempre		3 6,3%	1 2,3%		1 3,2%			5 2,8%
	Discordo na maioria das vezes	3 8,1%	3 6,3%	3 7,0%		1 3,2%	2 10,0%		12 6,6%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	2 5,4%	10 20,8%	14 32,6%		9 29,0%	9 45,0%	1 100,0%	45 24,9%
	Concordo na maioria das vezes	9 24,3%	22 45,8%	19 44,2%	1 100,0%	13 41,9%	8 40,0%		72 39,8%
	Concordo sempre	23 62,2%	10 20,8%	6 14,0%		7 22,6%	1 5,0%		47 26,0%
Total		37 100,0%	48 100,0%	43 100,0%	1 100,0%	31 100,0%	20 100,0%	1 100,0%	181 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Em relação ao Programa de Participação nos Lucros, mais de 70% o consideram um bom programa, e 78,4% afirmam que recebem estímulos para comprar ações da empresa. Nessas duas questões, a comparação com o cargo também não é significativa (Apêndice B). Esse resultado corrobora a tese de que empresas de conhecimento tendem a caminhar para uma participação societária dos empregados, como afirma Stewart (1998).

Como pôde ser visto na tabela 14, mais de 60% também concordam que a empresa procura pagar salários acima dos pisos firmados com os sindicatos. No entanto, nessa questão, houve uma discordância um pouco maior entre os técnicos (17%) e os funcionários administrativos (13,7%), conforme a tabela 16.

Tabela 16: Resultado da questão 38 x cargo

A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.
*** Cargo**

		Cargo							Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.	Discordo Sempre	1 3,0%	2 4,5%	1 2,4%		1 3,4%	1 5,3%		6 3,6%
	Discordo na maioria das vezes		3 6,8%	6 14,6%		3 10,3%	1 5,3%		13 7,7%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	6 18,2%	13 29,5%	12 29,3%		4 13,8%	3 15,8%		38 22,6%
	Concordo na maioria das vezes	10 30,3%	14 31,8%	14 34,1%	1 100,0%	9 31,0%	8 42,1%	1 100,0%	57 33,9%
	Concordo sempre	16 48,5%	12 27,3%	8 19,5%		12 41,4%	6 31,6%		54 32,1%
	Total	33 100,0%	44 100,0%	41 100,0%	1 100,0%	29 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	168 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Realizando-se um cruzamento por escolaridade (tabela 17), não foi possível constatar uma correlação clara. Os mais insatisfeitos com os salários são tanto os que têm segundo grau ou menos quanto os pós-graduados. O que se pode perceber, no entanto, é que o índice de concordância mais alto é entre os que possuem formação universitária incompleta.

Tabela 17: Resultado da questão 38 x escolaridade

A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.
*** Escolaridade**

		Escolaridade				Total
		Segundo grau ou menos	Universitário incompleto	Universitário Completo	Pós-graduação	
A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.	Discordo Sempre		1 6,3%	3 3,9%	2 2,8%	6 3,5%
	Discordo na maioria das vezes	1 16,7%		5 6,5%	6 8,5%	12 7,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	2 33,3%	2 12,5%	18 23,4%	17 23,9%	39 22,9%
	Concordo na maioria das vezes	2 33,3%	8 50,0%	28 36,4%	21 29,6%	59 34,7%
	Concordo sempre	1 16,7%	5 31,3%	23 29,9%	25 35,2%	54 31,8%
	Total	6 100,0%	16 100,0%	77 100,0%	71 100,0%	170 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Segundo a diretora de RH, a empresa procura definir um salário-base de acordo com o que o mercado paga e, para tanto, realiza pesquisas salariais por intermédio de uma consultoria externa duas vezes ao ano. Em junho de 2005, o menor salário pago pela empresa equivalia a pouco mais de quatro salários mínimos vigentes no Brasil, para funcionários do nível administrativo. Para os profissionais de nível superior, que constituem a maioria dos funcionários, o piso salarial definido pela própria empresa era de quase 10 vezes o salário mínimo nacional. Os resultados das pesquisas são divulgados para todos os funcionários na Intranet e, se necessário, são feitos ajustes nos salários que estiverem fora da média de mercado. Além disso, no mês de maio, todos os funcionários têm uma reposição automática das perdas salariais decorrentes da inflação. Essa prática da empresa de manter um bom nível salarial para os trabalhadores, está em consonância com a tendência apontada por Belloquim e Cunha (2003) de que os analistas simbólicos, que formam a maioria dos profissionais da Promon, desfrutam, de fato, de uma situação mais favorável no atual cenário, em relação à remuneração.

O mais singular na política salarial da empresa, entretanto, o que, com certeza, explica os resultados positivos em várias questões, é uma ferramenta chamada *autoproposição salarial*. Trata-se de um formulário, acessível a todos os empregados, que qualquer um pode preencher se considerar que seu salário está aquém do que merece, em função de sua responsabilidade e das práticas do mercado. Nesse formulário, o empregado deve propor o reajuste que considera adequado e argumentar em seu favor. O pedido é, então, encaminhado para o RH que avalia a solicitação e dá um retorno, positivo ou negativo, ao funcionário. Segundo os participantes dos grupos de foco, a ferramenta realmente funciona, e vários já tinham se utilizado desse expediente com sucesso. Eles dizem que a questão sempre é analisada e que recebem um *feedback*. Algumas vezes, quando a empresa concorda

parcialmente com os argumentos do funcionário, ela concede um aumento menor do que o proposto originalmente.

Em relação à remuneração variável, a empresa conta com um programa de participação nos lucros e resultados atrelado a uma avaliação de desempenho, em que o funcionário é avaliado não só pelo chefe imediato, mas também por outros três avaliadores, colegas, escolhidos por ele mesmo. Segundo a diretora do RH, cada empregado recebe de um a quatro salários adicionais a cada semestre em função deste programa. Para os participantes dos grupos de foco, o sistema é considerado justo e transparente e está sendo permanentemente revisado para buscar melhorias. Além do salário e da remuneração variável, os funcionários que são acionistas recebem ainda os dividendos da empresa, distribuídos também duas vezes ao ano. De acordo com a diretora de RH, um terço do lucro da empresa é distribuído aos acionistas.

Nos grupos de foco, os funcionários chegaram a comentar a questão de que o achatamento hierárquico, embora muito positivo para diversas questões, às vezes cria problemas para os que se desligam da empresa, porque os cargos da Promon não coincidem com os cargos comumente utilizados no mercado. Exemplificando melhor, segundo eles, muitos técnicos (engenheiros) têm responsabilidades e atuação típicas do que o mercado da área considera de gerentes, mas eles não têm o *título* que consideram adequado, o que pode dificultar uma recolocação em outra empresa, caso seja necessário. Entretanto, como se viu, a falta do título de gerente não impacta financeiramente de forma negativa para o funcionário.

4.8 Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho

Em relação às questões relativas às condições de segurança, saúde e trabalho, cerca de 70% dos funcionários ouvidos para a pesquisa acreditam que a empresa vai além das

obrigações legais; preocupa-se em melhorar as condições de trabalho; e promove campanhas sobre o tema, que dão resultado (tabela 18). Nos grupos focais, os participantes disseram que, recentemente, havia sido realizada a troca de todo o mobiliário para atender a critérios de ergonomia, medição de luminosidade adequada, e limpeza do ar-condicionado e que tudo era monitorado frequentemente por um engenheiro de segurança e o pessoal da CIPA. E que, durante a última Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), a empresa havia promovido uma campanha de vacinação contra a gripe para todos os interessados. Além disso, todos os funcionários acima de 50 anos têm direito a um *check up* anual pago pela empresa.

Tabela 18: Resultados da Variável Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho

Questões	Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
43	A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança.	3,80	19,5	74,6	2,2
44	As campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado.	3,70	22,7	69,7	3,8
47	A empresa permite que eu divida bem o meu tempo entre o trabalho e a família.	9,20	28,1	62,7	0,0
45	A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa.	9,20	29,7	55,7	5,4
46	Eu sou ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança.	18,90	27,6	48,7	4,9

Fonte - Dados da pesquisa

Alguns comentaram também que no portal (*Intranet*) da empresa, há sempre dicas de posturas e exercícios, e que a empresa tentou implantar um programa de ginástica laboral, mas que não foi para frente. Eles destacaram também, como muito positiva, a existência da academia montada na sede da empresa, em São Paulo, para uso livre de todos os funcionários

interessados, sem nenhum ônus, e com a presença de monitores pagos pela empresa, como uma demonstração do cuidado com a saúde dos empregados. E na fala deles, as pessoas realmente utilizam a academia, contrariando o que se percebe em várias empresas. Segundo eles, no Rio de Janeiro, em cujo escritório, não há uma academia no próprio local de trabalho, a empresa firmou convênio com academias próximas, para que os empregados de lá tivessem o mesmo direito. Os funcionários também comentaram que a empresa os incentiva a participar de maratonas na cidade; aluga quadras de vôlei e futebol para a realização de torneios semanais; promove um *happy hour* todo mês para celebrar os aniversários e recentemente havia promovido um campeonato de xadrez.

Provavelmente, em função de todas essas iniciativas, essa variável obteve um resultado muito positivo em relação à questão da qualidade de vida, um dos grandes desafios vividos hoje pelas empresas, mesmo aquelas que investem constantemente na melhoria de suas práticas de gestão de pessoas (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005). A maioria dos empregados da Promon (62,7%) acha que a empresa permite que eles distribuam bem o tempo, entre o trabalho e a família, e apenas 9,20% discordaram dessa afirmativa. Eles acham que a carga de trabalho aumentou nos últimos anos, mas destacam o horário flexível, implantado há vários anos, como uma prática que influencia diretamente nesse aspecto. “Ontem eu saí daqui às cinco horas da tarde, para assistir uma apresentação do meu filho na escola. A Promon entende bem esse tipo de coisa”, afirmou uma gerente durante um dos grupos focais. Outro funcionário, de nível técnico, comentou: “O horário flexível é para valer, se você sai mais cedo, ninguém te olha de cara feia.”. Os funcionários disseram que a realização de horas extras não se incorporou à rotina da empresa, como costuma acontecer em empresas de serviço, mas que, nos momentos de pico, a jornada pode chegar a 12 horas de trabalho por dia. Segundo eles, os funcionários que não ocupam cargos gerenciais compensam

as horas extras mediante o Banco de Horas, mas, para os gerentes não é feita uma contabilidade do número de horas extras.

Em relação ao envolvimento dos funcionários na definição de indicadores nesse campo, o índice de concordância caiu para 48,7%, e o nível de discordância subiu para 18,9%. Esses resultados talvez possam ser explicados pelas diferenças entre a realidade do setor de serviços e o setor industrial, para o qual o questionário do Ethos parece aplicar-se melhor. Nas empresas de serviço, a implantação de padrões ou normas auditáveis sobre questões de segurança são muito raras.

A diretora de RH disse que a empresa monitora as questões de segurança, meio ambiente e saúde de acordo com alguns indicadores, mas que isso realmente não é muito discutido com os funcionários. Ela informou que, no ano de 2004 até agosto de 2005, não houve nenhum acidente de trabalho. No entanto, entre os projetistas, está havendo uma incidência mais alta de Lesão por Esforço Repetitivo (LER), o que está levando a empresa a redobrar os cuidados, fazendo palestras e dando informações sobre postura correta, parada para descanso etc. Outra informação obtida foi a de que um novo projeto-piloto de ginástica laboral estava sendo desenvolvido.

Em relação à realização de horas extras, ela informou que o próprio empregado anota o horário em que entra e sai e registra a contabilidade no Banco de Horas. Segundo a norma da empresa, nenhum empregado pode ter mais do que 32 horas acumuladas, e que, da mesma forma, não pode ultrapassar esse número de horas a cumprir (o empregado devendo à empresa), o que, segundo ela, acontece com mais frequência no escritório do Rio de Janeiro. Ela confirma que há picos de trabalho em alguns projetos, quando aumenta o número de horas extras e que o horário flexível realmente funciona. Ela afirma ainda, que as na área de Tecnologia, as pessoas preferem chegar mais tarde e sair mais tarde e na Engenharia é o contrário, e que isso é muito natural na empresa.

4.9 Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade

Em relação ao investimento da empresa no desenvolvimento profissional e empregabilidade dos funcionários, a percepção foi muito variada. Mais de 65% dos funcionários afirmam que recebem treinamento dirigido para o trabalho, mas só 51,4% concordam que têm treinamento contínuo para o desenvolvimento de suas tarefas (tabela 19).

Tabela 19: Resultados da Variável Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade

Questões	Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
48	Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que eu desempenho.	7,00	26,5	65,9	0,5
49	Eu tenho treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que eu desempenho.	12,40	35,7	51,4	0,5
51	Quando a empresa dá bolsas de estudo elas são oferecidas para todos, sem distinção.	31,90	28,1	31,4	8,6
50	Eu tenho bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.	38,40	25,9	23,8	11,9

Fonte - Dados da pesquisa

Não há correlação positiva ou negativa direta com o cargo na primeira questão (48): diretores/gerentes e operacionais têm praticamente o mesmo nível de concordância em relação a essa questão. Os que demonstram estar mais insatisfeitos nesse aspecto são os supervisores, como mostra a tabela 20.

Tabela 20: Resultado da questão 48 x cargo

Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que eu desempenho.
* Cargo

		Cargo						Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	
Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que eu desempenho.	Discordo Sempre		1 2,1%				1 5,0%	2 1,1%
	Discordo na maioria das vezes		5 10,6%	3 7,0%		2 6,5%	1 100,0%	11 6,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	7 18,9%	19 40,4%	10 23,3%		5 16,1%	7 35,0%	48 26,7%
	Concordo na maioria das vezes	14 37,8%	14 29,8%	17 39,5%		14 45,2%	9 45,0%	68 37,8%
	Concordo sempre	16 43,2%	8 17,0%	13 30,2%	1 100,0%	10 32,3%	3 15,0%	51 28,3%
Total		37 100,0%	47 100,0%	43 100,0%	1 100,0%	31 100,0%	20 100,0%	180 100,0%

Fonte - Dados da pesquisa

Nas questões que versam sobre a prática de distribuição de bolsas de estudo e a forma de distribuir essas bolsas, entre os empregados em geral, o índice de discordância supera o de concordância (tabela 19). Mas, como pode se ver na tabela 21, em relação ao recebimento de bolsas, observa-se que o índice de concordância cai dos diretores aos administrativos (de 36% para 10%) mas volta a subir no nível operacional (40%). O nível de discordância mais alto (60%) é dos administrativos, seguido pelos operacionais (50%).

Tabela 21: Resultado questão 50 x cargo

Eu tenho bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.
* Cargo

		Cargo						Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
Eu tenho bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.	Discordo Sempre	8 26,7%	11 26,8%	11 28,2%	12 40,0%	6 30,0%		48 29,8%
	Discordo na maioria das vezes	2 6,7%	5 12,2%	5 12,8%	6 20,0%	4 20,0%		22 13,7%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	9 30,0%	13 31,7%	15 38,5%	9 30,0%	2 10,0%		48 29,8%
	Concordo na maioria das vezes	2 6,7%	8 19,5%	2 5,1%	3 10,0%	3 15,0%	1 100,0%	19 11,8%
	Concordo sempre	9 30,0%	4 9,8%	6 15,4%		5 25,0%		24 14,9%
Total		30 100,0%	41 100,0%	39 100,0%	30 100,0%	20 100,0%	1 100,0%	161 100,0%

Fonte - Dados da pesquisa

Em relação à forma de distribuição dessas bolsas, analisando-se os índices de discordância e concordância, supervisores e operacionais são os que parecem mais insatisfeitos (tabela 22).

Tabela 22: Resultado questão 51 x cargo

Quando a empresa dá bolsas de estudo elas são oferecidas para todos, sem distinção.
* Cargo

		Cargo						Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
Quando a empresa dá bolsas de estudo elas são oferecidas para todos, sem distinção.	Discordo Sempre	7 20,0%	9 20,0%	3 7,9%	4 14,3%	4 21,1%	1 100,0%	28 16,9%
	Discordo na maioria das vezes	2 5,7%	10 22,2%	8 21,1%	6 21,4%	4 21,1%		30 18,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	8 22,9%	16 35,6%	15 39,5%	8 28,6%	5 26,3%		52 31,3%
	Concordo na maioria das vezes	7 20,0%	5 11,1%	6 15,8%	5 17,9%	5 26,3%		28 16,9%
	Concordo sempre	11 31,4%	5 11,1%	6 15,8%	5 17,9%	1 5,3%		28 16,9%
	Total	35 100,0%	45 100,0%	38 100,0%	28 100,0%	19 100,0%	1 100,0%	166 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Analisando-se o conjunto dos funcionários, a variável Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade (tabela 18) obteve-se uma alta porcentagem de respostas *às vezes concordo, às vezes discordo* (entre 26 e 36%), o que pode significar ou que a empresa não mantém a mesma política de desenvolvimento profissional para todos, mudando as regras, ou havendo casos de favoritismo. Em algumas questões foi possível identificar uma correlação com o cargo, mas, em outras, não, demonstrando uma clara divisão dos empregados em relação à questão. Isso se confirmou nos grupos de foco, uma vez que a percepção dos participantes, mesmo entre os pertencentes à mesma categoria, foi muito variada, não permitindo se chegar a uma conclusão definitiva sobre esse aspecto.

A diretora de RH informou que, no caso de especializações, quando o treinamento é dirigido para a tarefa, a empresa paga tudo, e os empregados entram com suas horas

(realizadas fora do horário de trabalho). Em junho de 2005, havia 78 profissionais fazendo um MBA em Gestão de Projetos no Brasil e cinco no exterior, nessas condições. Nos casos de outros cursos de pós-graduação, não ligados diretamente à tarefa desenvolvida, a empresa disponibiliza um programa de apoio, semelhante a um crédito educativo: a empresa paga um terço, o empregado outro terço, e o restante também é saldado pelo empregado, mas com um empréstimo da empresa que pode ser quitado em até 36 meses. Para esse programa, todos os empregados com mais de seis meses de casa são elegíveis, e os critérios de seleção estão relacionados com o mapeamento de suas competências e o resultado de sua avaliação de desempenho. A seleção é realizada pelos gestores em conjunto com a área de RH. A importância dada ao desenvolvimento profissional pela empresa, mesmo já tendo um quadro altamente qualificado, é compatível com as recomendações de Arruda, Whitaker e Ramos (2001) e com as necessidades atuais das empresas, dentro do ambiente de incerteza atual, como aponta Tuma (1999).

Cursos fora da área de atuação do profissional são muito raros, a menos que sejam indicados dentro do programa de *mentoring* (em que um empregado sênior acompanha e orienta a carreira de um funcionário júnior), não são pagos pela empresa. Isso demonstra que, embora a empresa tenha a prática de incentivar o desenvolvimento profissional do empregado, ela ainda não chegou ao ponto máximo dentro dos preceitos da RSE com PI, de apoiar o desenvolvimento como contribuição à sociedade, e não, em seu próprio interesse.

4.10 Comportamento Frente a Demissões

A pesquisa indica claramente que a empresa procura evitar demissões. O índice de concordância é bem alto nessa questão (80,6%) e o de discordância, baixíssimo (4,9%). A maioria dos funcionários também concorda que a empresa mantém uma postura aberta,

informando as razões que levaram à demissão. Uma porcentagem alta de funcionários (45,4%) acha que a empresa discute alternativas com os funcionários, buscando evitar demissões, o que reforça outros resultados desta pesquisa que apontam para a postura de gestão participativa (tabela 23).

Tabela 23: Resultados da variável Comportamento frente a Demissões

Questões	Comportamento frente a demissões	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
52	A empresa procura evitar demissões.	4,90	14,1	80,6	0,5
54	A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão.	12,40	22,2	62,1	3,2
53	A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões.	21,60	29,7	45,4	3,2
58	A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos.	18,90	28,6	43,3	9,2
56	A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos.	37,30	27,6	28,6	6,5
59	A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido.	42,70	23,8	16,8	16,8
55	A empresa oferece programas de demissão voluntária.	51,90	19,5	11,9	16,8
57	A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos.	52,40	25,4	9,2	13,0

Fonte – Dados da pesquisa

Em relação ao apoio prestado aos funcionários demitidos, a pesquisa indica que cerca de 40% têm a percepção de que a empresa mantém os benefícios por algum tempo, embora a maioria ache que a Promon não oferece programas de demissão voluntária, serviços de recolocação ou estabeleça critérios sociais para definir quem será demitido. Novamente, o cargo não influenciou significativamente as respostas desse bloco. Nos grupos focais, os funcionários disseram que a empresa proporciona uma grande mobilidade interna, para evitar demissões isoladas.

Cabe ressaltar que, em junho de 2002, apenas dois anos antes da pesquisa quantitativa, foi realizada uma demissão em massa, de 200 funcionários, e a maioria dos participantes dos grupos focais vivenciou essa situação. Nos três grupos de foco, os empregados foram

unânicos em afirmar que acreditam que a empresa só demitiu porque não havia outra saída, em função de uma forte crise no mercado, e que a comunicação de todo o processo foi transparente. Um funcionário do grupo administrativo disse: “[...] o presidente chamou todo mundo lá embaixo e disse que teria que reduzir o cargo. Ele esclareceu o problema e por que estava sendo feito.” Outro empregado, no grupo técnico, reforçou que “[...] Luiz Ernesto (presidente) chamou todo mundo e disse que ia fazer. Ele explicou, porque não tinha como mesmo (manter o quadro). Eu lembro de cada gerente sentando com o grupo e explicando. Nunca foi feito às escuras”. E outro funcionário administrativo confirmou com sua própria experiência: “[...] Eu já saí duas vezes e entrei três. Na entrevista de desligamento, eles falam ‘até breve’ (risos)”. Os empregados também disseram que a empresa procura recontratar os demitidos assim que a situação de mercado melhora. A diretora de RH informou que não dispunha de dados precisos, mas que estimava que cerca de 80% dos demitidos, em 2002, já haviam sido recontratados.

Segundo a diretora de RH, nesse processo de demissão de 2002, foram montados comitês de gestores para definir aqueles funcionários que seriam demitidos, analisando-se caso a caso, nome a nome, utilizando critérios profissionais, pessoais e sociais. Por exemplo, quando dois funcionários eram casados, se um era demitido, o outro ficava. A demissão de um funcionário que estava com um filho gravemente doente e a de outro que estava em um momento de depressão pós-separação também foram evitadas. Segundo ela, na época, a empresa ofereceu os seguintes benefícios: serviço de *outplacement* com consultoria externa para redefinição de carreira no caso em que a recolocação seria mais difícil, orientação interna realizada pela área de RH para os demais, uma indenização de um salário a mais para cada 10 anos de trabalho, e a extensão do Plano de Saúde sem custos para o funcionário por seis meses. Essas informações da empresa não coincidem com a opinião da maioria dos empregados ouvidos, que acham que a empresa não dá tanto apoio para quem é demitido.

Nesse caso, levanta-se duas hipóteses: ou os empregados sobrevivente tiveram pouca informação sobre a atuação da empresa; ou o nível de apoio realmente não foi considerado suficiente. Para evitar demissões isoladas, a diretora de RH disse que a empresa procura reverter casos de baixo desempenho com o programa de *mentoring* e realizando uma grande movimentação interna.

Um fato interessante, que mostra bem a transparência na empresa, foi relatado por um empregado em um dos grupos focais. Segundo ele, no início do governo Collor (1989-1992), em que houve um confisco monetário generalizado no país, a empresa ficou impedida de honrar compromissos com fornecedores, e se viu em uma situação muito difícil. No entanto, para evitar demissões, a empresa negociou diretamente com os empregados, em uma assembléia, a redução de jornada de trabalho com redução de salário correspondente. A este propósito, o funcionário comentou: “[...] a Promon está sempre à frente do tempo...”

4.11 Preparação para Aposentadoria

A pesquisa indica que cerca de 70% dos funcionários se sentem informados pela empresa sobre a aposentadoria e sobre mudanças na lei de aposentadoria. Em relação a um aconselhamento psicológico e financeiro para a aposentadoria, por parte da empresa, a concordância foi menor, em torno de 44% (tabela 24). Nos grupos de foco, não havia funcionários em idade de se aposentar e os participantes não demonstraram preocupação com essa questão.

Tabela 24: Resultado da Variável Preparação para a Aposentadoria

Questões	Preparação para Aposentadoria	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
61	A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria.	10,30	16,2	72,9	0,5
60	Eu recebo informações sobre aposentadoria.	12,50	18,9	66,5	2,2
62	A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria.	22,80	24,3	44,3	8,6
63	A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade.	26,50	26,5	31,4	15,7

Fonte - Dados da pesquisa

A diretora de RH informou que não existe um trabalho formal de preparação psicológica para a aposentadoria, mas que o hábito é que cerca de um ano antes de se aposentar o empregado, em conversas com o pessoal de RH, defina um regime reduzido (de carga horária e salário), e o momento de se desligar. Os aposentados são chamados dentro da empresa de assistidos e são convidados para alguns eventos da empresa, como a campanha de final do ano. No escritório do Rio de Janeiro, eles continuam participando da festa de final de ano. Em relação à preparação financeira, a empresa não tem um programa formal, mas possui um Plano de Previdência desde 1976 (segundo ela, a primeira empresa privada a adotar essa iniciativa), em que o empregado recebe, além dos vencimentos do INSS, de 50% a 100% do seu último salário.

4.12 Respeito à lei

Uma das afirmativas do questionário respondido pelos funcionários gerou uma interpretação diferente da que se pretendia inicialmente, e por isso será analisada em

separado. A questão *A empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei* pertence, no questionário original do Instituto Ethos, ao bloco de *Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho*. Dessa forma, a questão original se refere especificamente às normas de saúde e segurança exigidas pela lei. No entanto, como essa foi a primeira vez que as questões desdobradas do questionário original foram embaralhadas aleatoriamente, no questionário utilizado nesta pesquisa, a questão passou a ter um significado muito mais abrangente, referindo-se ao cumprimento de normas legais em geral, o que só foi identificado no momento de análise das respostas.

Como a empresa obteve 93,5% de concordância nessa questão e apenas 1% de discordância, considerou-se importante registrar a percepção extremamente positiva dos funcionários de todos os níveis hierárquicos em relação à postura da empresa no que diz respeito ao cumprimento das leis, aspecto fundamental da Responsabilidade Social Empresarial (tabela 25).

Tabela 25: resultado da questão Cumprimento da Lei

Questão	Cumprimento da lei	Discordância (soma das respostas 1 e 2 em %)	Às vezes concordo, às vezes discordo em %	Concordância (soma das respostas 4 e 5 em %)	Não respondeu em %
42	A empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei.	1,00	2,7	93,5	2,7

Fonte - Dados da pesquisa

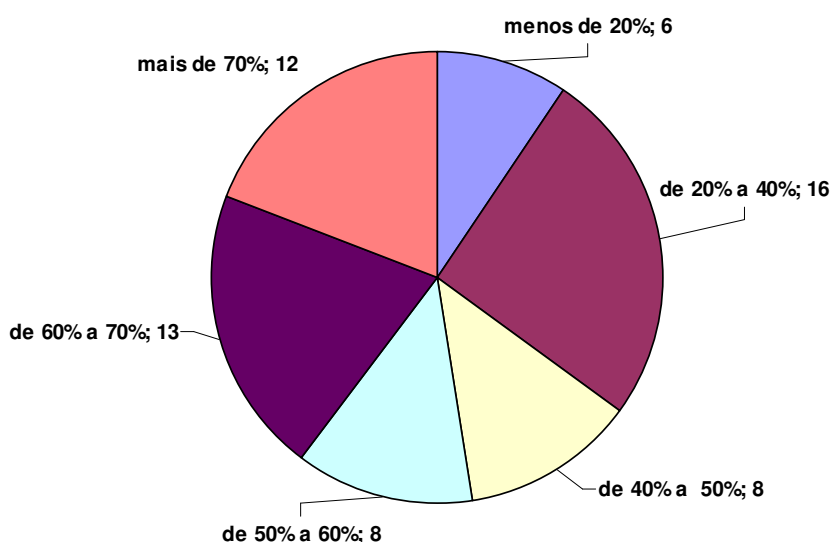
4.13 Visão Geral

Após o estudo de cada variável, considera-se oportuno analisar o resultado de todas as respostas, agrupadas para se ter uma visão geral da RSE com PI na Promon, segundo a percepção de seus empregados.

No gráfico 6, constata-se que, em mais da metade das questões apresentadas aos empregados da Promon, o índice de concordância ficou acima de 50%, e há uma porcentagem significativa de respostas acima de 70%, o que indica um resultado global positivo.

Gráfico 6: Visão geral do nível de concordância

Número de questões x % Concordância



Fonte - Dados da pesquisa

Não houve um agrupamento consistente de nenhuma variável, as questões ficaram realmente bem misturadas. No entanto, vale ressaltar que, das 12 questões em que o índice de concordância ficou acima de 70%, as três primeiras e a quinta questão (discriminação contra negros) são questões relacionadas ao modelo legal de RSE, ou seja, cumprimento estrito da lei. E as demais ultrapassam o que é considerado dever da empresa. Nota-se que entre essas 12 primeiras, quatro são questões de gestão participativa, confirmando a tese de que essa variável influencia as demais.

Das seis questões que obtiveram menor índice de concordância (abaixo de 20%), quatro dizem respeito a práticas que a empresa de fato não possui, segundo a diretora de RH,

como programa de demissões voluntárias, discussão com os empregados sobre a questão do trabalho infantil, relacionamento freqüente com o sindicato, e treinamento específico para discriminação. É importante destacar que nenhuma dessas questões apareceu como relevante nos grupos de foco. No entanto, a percepção dos empregados sobre as outras duas, que dizem respeito à definição de critérios para a escolha dos demitidos e apoio na recolocação dessas pessoas, está em clara oposição à fala da empresa sobre sua atuação no último caso de demissão em massa. No entanto, apesar dessa contradição, nos grupos de foco os empregados elogiaram muito o comportamento da empresa na época e a questão “a empresa procura evitar demissões” aparece em sexto lugar no quadro geral, com mais de 70% de concordância. Nesse sentido, conclui-se que ou a empresa não comunicou adequadamente aos empregados sua atuação com os demitidos, ou que os empregados realmente acham que a empresa poderia melhorar nesse ponto. Concluindo, percebe-se que no geral, a percepção dos empregados sobre a RSE com PI na Promon é muito positiva.

4. CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a atuação de uma empresa em relação à RSE com PI, de acordo com a percepção de seus empregados, avaliando se ela tinha práticas de RSE com PI, em que estágio elas se encontravam, e qual seu impacto no trabalho. A escolha da Promon, considerada como uma empresa que tem uma gestão avançada de pessoas (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005; EXAME, 2004), deu-se a partir da hipótese de que ela teria maior probabilidade de apresentar resultados favoráveis em uma pesquisa sobre RSE com Público Interno, o que demonstraria uma aderência de boas práticas de gestão de pessoas com a visão de RSE com PI. Embora não fosse o objetivo principal, também se buscava analisar se empregados e empresa tinham percepções semelhantes em relação a esta questão. E, por fim, havia um interesse em constatar quais questões de RSE com PI não estavam sendo contempladas, mesmo com uma boa gestão de pessoas, ou seja, em que pontos a empresa deveria avançar, para atender a esses novos critérios, menos discutidos na literatura de Gestão Estratégica de Pessoas e no próprio meio empresarial.

Considera-se que todas essas questões foram respondidas, embora com alguns limites. Em primeiro lugar, ficou claro que os empregados percebem a Promon como uma empresa socialmente responsável com o público interno, de acordo com os critérios do Ethos, e que isso está relacionado diretamente com a quantidade e qualidade de suas práticas de gestão de pessoas. De acordo com a análise das respostas dos questionários e dos grupos focais, pôde-se concluir que, na visão dos empregados, a empresa se encontra em diferentes estágios de acordo com cada variável (Quadro 1).

Quadro 1: Variáveis do Ethos x Estágio de Desenvolvimento

1º estágio	2º estágio	3º estágio	4º estágio
Relações com o Sindicato	Preparação para a Aposentadoria	Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	Gestão Participativa
Compromisso com o Futuro das Crianças (no que diz respeito a ações internas)	Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade		Política de Benefícios, Remuneração e Carreira
Valorização da Diversidade	Comportamento frente a Demissões		Compromisso com o Futuro das Crianças (no que diz respeito a ações externas)

Fonte – Dados da pesquisa

A partir dessa análise, foi possível perceber que, na percepção dos empregados, a empresa não tem dado ênfase a algumas variáveis de RSE com PI, principalmente Relações com Sindicatos, Valorização da Diversidade, e Compromisso com o Futuro das Crianças no âmbito interno da empresa, questões de fato pouco abordadas em uma concepção relacionada apenas com uma gestão estratégica de pessoas. No entanto, como se verá a seguir, as duas primeiras não pareceram ser consideradas relevantes para os empregados no contexto da empresa, e a terceira foi caracterizada como ligeiramente significativa. Por fim, constatou-se que a percepção da empresa e dos empregados em relação à atuação da empresa na visão de RSE com PI é muito semelhante, embora a visão da empresa tenha sido analisada apenas pela principal executiva de RH, o que configura um limite. A seguir, essas conclusões são detalhadas.

Como exposto na metodologia, cada questão do questionário original do Ethos é dividida em quatro estágios para que a empresa se posicione em um deles, de acordo com sua realidade, sendo que o primeiro estágio representa o nível menos avançado em relação à RSE

e o quarto o mais avançado. O primeiro estágio do Ethos geralmente representa apenas a visão de RSE como cumprimento da lei, enquanto o quarto estágio demonstra o investimento da empresa em práticas que vão muito além da lei e contribuem para a sociedade como um todo.

Nesta pesquisa, cada estágio foi transformado em uma questão e as quatro questões resultantes foram embaralhadas aleatoriamente no questionário respondido pelos funcionários. Assim, não havia como o empregado saber a qual estágio a questão se referia. Partindo dessa visão, as variáveis do Instituto Ethos foram classificadas de acordo com os resultados da pesquisa, chegando-se à conclusão de que, na percepção de seus funcionários, a Promon possui práticas de RSE com PI, que se encontram em estágios de desenvolvimento variados, como se viu no quadro 1.

Na prática, isso significa que a maioria dos empregados percebe a Promon como uma empresa que:

- não coíbe o envolvimento dos funcionários em atividades do sindicato, embora na prática não exista um relacionamento com o sindicato (Estágio 1);
- respeita integralmente a legislação sobre trabalho infantil (Estágio 1), embora não vá além disso no ambiente interno. E possui projetos ligados à questão da criança voltados para fora, o que demonstra sua responsabilidade com a sociedade como um todo (Estágio 4). Aqui fica faltando demonstrar mais compromisso com os filhos dos próprios empregados, uma vez que o propósito é analisar a postura da empresa com o público interno
- não discrimina os empregados em função de cor, idade e sexo (Estágio 1), mas ainda não avançou na discussão sobre a valorização da diversidade e nem está se esforçando para incluir na empresa pessoas pertencentes a grupos tradicionalmente discriminados. Além disso, a empresa não possui processos formais que definam práticas para coibir a discriminação, denunciar e punir os responsáveis, como um Código de Ética, o que é

fundamental para que a empresa alcance um estágio mais avançado na concepção do Instituto Ethos;

- fornece informações adequadas sobre aposentadoria e possui um bom plano de previdência, mas não possui uma prática formal para apoiar os aposentáveis financeira ou psicologicamente (Estágio 2);

- promove atividades de desenvolvimento e capacitação dirigidas para a tarefa desempenhada e têm práticas para estimular o desenvolvimento contínuo do profissional (Estágio 2). No entanto, o fornecimento de bolsas e os critérios para sua distribuição não são aprovados pela maioria, e a empresa não oferece possibilidade de desenvolvimento fora da área, o que seria considerado um grande avanço dentro da visão de RSE com PI, porque favorece não só para o profissional mas a sociedade como um todo;

- tem como meta ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema (Estágio 3);

- fornece informações aos empregados constantemente, inclusive financeiras, e os treina para compreendê-las; consulta e envolve os empregados em decisões de forma contínua; permite a participação de todos no processo de planejamento estratégico; e, sobretudo, trata os empregados como sócios o que configura o estágio mais avançado de gestão participativa para o Ethos (Estágio 4);

- paga acima do que prevêm os acordos sindicais, tem política de remuneração justa e adequada; possui um bom plano de participação nos lucros e estimula os empregados a comprar ações da empresa (Estágio 4);

- procura evitar demissões e permite que os funcionários tenham acesso às informações que levaram a essa decisão (Estágio 4) .

Considera-se que o grande destaque foi o alto índice de concordância na variável Gestão Participativa. Mesmo se considerando que esta empresa é formada por profissionais altamente qualificados, esse nível de abertura e transparência em relação às informações estratégicas, inclusive financeiras, não é comum no cenário nacional, mesmo entre aquelas empresas consideradas *melhores para trabalhar*, de acordo a literatura e outras pesquisas realizadas com empregados de todos os níveis, como visto na fundamentação teórica . Da mesma forma, chama a atenção a prática da empresa de estar sempre consultando os seus empregados, antes de lançar um novo programa, durante e após sua implantação, e de se dispor a realizar ajustes conforme a opinião deles, e o envolvimento dos empregados em decisões, inclusive no planejamento estratégico. Além disso, a eleição dos membros da diretoria pelos funcionários, ainda que se trate de uma *chapa única*, é uma prática bastante ousada e rara, senão única. Com certeza, o modelo acionário particular da empresa, que estimula a compra de ações por seus profissionais, impacta diretamente a gestão participativa. Nos grupos de foco, os funcionários afirmaram repetidas vezes que de fato se consideram donos da empresa, o que geraria inclusive índices menores de desperdício na empresa. Em vista disso, acredita-se que é a importância dada pela empresa à gestão participativa, o que se acredita, deriva da forma especial como a empresa foi montada e de seu singular modelo acionário, que impacta positivamente todas as outras variáveis, mais fortemente a Política de Remuneração, Benefícios e Carreira e Comportamento frente a Demissões.

A maioria dos funcionários revela estar satisfeita com a política salarial da empresa. Nesse sentido, é possível confirmar que a empresa busca pagar seus empregados não só justamente mas com o objetivo de valorizá-los e melhorar suas condições de vida. Com certeza, além da fixação de pisos salariais elevados pela própria empresa, a constante realização de pesquisas salariais, cujos resultados são divulgados; o estímulo à compra de ações, e de forma facilitada pela empresa; e o estabelecimento da ferramenta de auto-

proposição salarial, formam o diferencial da Promon na variável Política de Remuneração e Carreira. A divulgação de informações referentes ao resultado das pesquisas, a transformação dos empregados em sócios, e a possibilidade de que eles solicitem a revisão de seu salário visto como um procedimento regular são estratégias singulares no meio empresarial brasileiro. E, novamente, considera-se que essas práticas derivam da crença da empresa em um modelo de gestão participativa.

Acredita-se que os empregados vêem a postura da empresa em relação às demissões como muito positiva, embora as questões deste bloco tenham ficado polarizadas (algumas entre as que obtiveram os melhores índices de concordância no todo e outras entre o pior índice de concordância (quadro 1). Mas, de acordo com a análise dos grupos focais, conclui-se que mesmo assim esse é um ponto forte na empresa. E o que é destacado é não só a tentativa de evitar as demissões, mas a transparência na comunicação da decisão e a prática de recontração de demitidos quando isso ocorre efetivamente. Outra vez, fica claro que o fato da empresa *agir às claras* e de dar informações precisas sobre os motivos decorre de uma postura concreta de gestão participativa. O caso relatado por um funcionário de negociação direta com os empregados de redução de jornada e salário durante o governo Collor, embora não tenha sido melhor investigado, indica a preocupação da empresa em buscar alternativas para evitar demissões.

Naturalmente, embora os resultados tenham sido extremamente positivos nessa variável, não se pode deixar de registrar que o conjunto de respondentes foi formado basicamente pelos chamados *sobreviventes*, além de uma parcela, que não se sabe se foi significativa ou não, de *recontratados*. Se a pesquisa fosse feita também com os demitidos, para analisar como eles perceberam a atuação da empresa em um momento tão delicado, o resultado poderia ter sido diferente, o que configura um limite deste trabalho.

Essa hipótese pode levar a um outro questionamento. Será que, caso houvesse uma organização sindical forte e atuante representando os empregados, a demissão em massa poderia não ter ocorrido ou ser minimizada em função dessa pressão e negociação externa? Vários autores afirmam com segurança que a importância de haver uma organização sindical atuante mesmo em empresas que possuem um estilo de gestão participativa – não só pelos limites impostos pelas empresas a essa participação mas porque, nesses ambientes, aqueles que discordam de qualquer decisão da empresa são vistos como *traidores*, não só pela empresa, mas também pelos próprios colegas. Entretanto, a análise dos dados quantitativos (obtidos de forma confidencial) e qualitativos (quando é possível perceber a emoção das pessoas em relação a um determinado assunto), acredita-se que os empregados, de fato, compreenderam e concordaram com a postura da empresa no momento da demissão em massa, em 2002, embora achem que ela pudesse ter ido mais além no que diz respeito ao apoio aos demitidos. Além disso, é importante lembrar que a visão de RSE com PI, como uma visão empresarial, não fala em *não demitir*, da mesma forma que não nega a busca do lucro. O importante é que as empresas tenham uma postura responsável quando as demissões forem consideradas inevitáveis para o bem dos negócios, buscando minimizar os efeitos negativos dessa ação para os empregados e comunidade.

Além disso, uma importante constatação desta pesquisa foi a comprovação da correlação entre os altos índices de concordância na variável Gestão Participativa e os baixos índices de concordância na variável Relações com os Sindicatos, discutida na fundamentação teórica. Embora as duas variáveis sejam consideradas igualmente importantes para atestar uma postura socialmente responsável, de acordo com o Instituto Ethos, e todos os demais padrões de RSE com PI, a relação aberta e transparente que a direção da empresa desenvolve com o conjunto dos funcionários, envolvendo-os em decisões, acaba tornando a representação

via sindicato dispensável, na própria fala dos empregados. Como se viu, a primeira está no estágio 4 e, a segunda no primeiro estágio.

Quadro 2: Correlação entre as variáveis Relações com Sindicatos e Gestão Participativa

1º estágio	2º estágio	3º estágio	4º estágio
Relações com o Sindicato			Gestão Participativa

Fonte – Dados da pesquisa

Isso também é facilmente constatável quando se observam as excelentes condições de trabalho que a Promon oferece, em termos de remuneração e benefícios, direitos mais comumente exigidos pelas entidades sindicais. E, mais do que isso, a existência de possibilidades reais de reivindicação e negociação na empresa, que vão muito além do que os sindicatos conseguem no atual cenário brasileiro. Isso corrobora a tese de que, quanto maior a participação direta de empregados, menor o nível de mobilização sindical, não porque as empresas coíbam o movimento sindical explicitamente, mas porque no modelo de gestão participativa os empregados muitas vezes têm condições muito melhores do que as que o sindicato reivindica e teria condições de conseguir. Além disso, constata-se também que a Promon se encaixa perfeitamente no modelo de empresa gerencialista descrito pelo autor, em que a linha divisória entre gerentes e empregados é tênue, e que há um forte sentimento de comunidade, exatamente o termo utilizado na empresa tanto pela direção como pelos empregados dos outros níveis: a Promon é tratada por todos como uma *comunidade de profissionais*.

Nesse sentido, cabe questionar: se o alcance de um estágio avançado em uma variável implica implica ter um baixo estágio em outra variável, isso significaria menos responsabilidade de uma empresa com seus empregados? Acredita-se que, pelo menos neste caso, não, o que leva a sugerir que a atuação da empresa deva ser sempre analisada de forma

global e não apenas considerando-se os seus resultados nas variáveis individualmente. Ou seja, mesmo que a visão de RSE com PI possa levar as empresas interessadas na questão a buscarem um melhor relacionamento com os sindicatos, isso só será possível se houver mudanças também na visão das organizações sindicais e um considerável aumento de seu atual poder de barganha, o que não parece provável de acontecer em um futuro próximo, principalmente na área de serviços. Nesse sentido, entende-se que, caso uma empresa demonstre um alto índice de gestão participativa, como foi o caso da Promon, a questão de relacionamento com sindicatos de fato torna-se irrelevante, mesmo dentro de uma visão de RSE com PI. No entanto, sugere-se que estudos futuros possam se dedicar a comparar os resultados concretos para os empregados obtidos mediante as duas formas de negociação: direta com os empregados ou via representação sindical. E, recomenda-se ainda que outros estudos investiguem melhor a correlação entre essas duas variáveis, avaliando em mais empresas se a gestão participativa no 4º estágio, como variável independente (causa) leve a segunda variável ao primeiro estágio (causa).

Outra questão que parece importante destacar é que, embora a Promon tenha uma excelente comunicação e hábito de colocar várias questões em discussão, alguns temas considerados importantes pela RSE com PI ainda não fazem parte sua agenda, como a própria discussão e treinamento para valorização da diversidade, discussão sobre o combate ao trabalho infantil e sobre preparação formal para a aposentadoria.

Cabe comentar que, no momento da realização da pesquisa, menos de 5% do universo de empregados tinha mais de 55 anos, representados por oito indivíduos na amostra obtida, tornando a questão da preparação para a aposentadoria pouco relevante no então contexto da empresa. Em relação ao compromisso com o futuro das crianças e adolescentes, embora a empresa de fato não promova discussões específicas sobre a questão, ela demonstra que está agindo, para fora, com ações sociais na área de Educação, e começando a atuar, para dentro,

ouvindo os empregados para desenvolver um projeto para os jovens filhos dos empregados. Nesse sentido, considera-se que esses resultados não são muito relevantes e não demonstram descompromisso da empresa com a RSE com PI.

Em relação aos resultados obtidos na questão da Diversidade, é pertinente destacar que as questões foram, por um lado, muito contundentes, buscando averiguar se havia uma postura firme na empresa em coibir a discriminação, e por outro, pouco claras, ao não questionar se havia ou não discriminação. Uma coisa é haver discriminação, outra é implantar políticas para coibi-las. É possível entender o ponto de vista dos empregados, expresso nos grupos focais, e o da empresa, na entrevista com a diretora de RH, de que não faz sentido coibir aquilo que não existe, ou pelo menos que não se percebe que existe, o que explicaria os baixos índices de concordância nas questões deste bloco. No entanto, para o Ethos e demais padrões de RSE com PI, é importante que a empresa não apenas não tenha práticas discriminatórias como tenha políticas claras, formais e expressas para coibir a discriminação, bem como mecanismos formais de denúncia e treinamento específico para os empregados sobre a questão. Assim, mesmo que não haja de fato discriminação na Promon, que é o que se acredita ser mais provável, a empresa ainda está no estágio inicial na visão de RSE com PI. Esta é uma das questões em que só uma boa prática de gestão de pessoas não é suficiente para garantir uma atuação considerada socialmente responsável.

Por isso, recomenda-se fortemente que a Promon formalize suas políticas e práticas de combate ao preconceito e implantação de mecanismos formais de denúncia, de forma a se ajustar ao que é esperado de qualquer empresa que se pretende socialmente responsável de acordo com os principais padrões sobre o tema. Acredita-se que, embora a empresa tenha demonstrado ter uma cultura que inibe a discriminação, códigos explícitos e mecanismos de denúncia representam um avanço em qualquer cultura. E, para futuros estudos semelhantes, recomenda-se adaptar o questionário de forma que fique clara qual a percepção dos

empregados sobre a existência de discriminação na empresa, em que nível ela existe, e caso haja discriminação, como a empresa atua para coibir esse comportamento.

Outro ponto constatado foi que a empresa foca o desenvolvimento profissional na função atual do empregado, sem dar ênfase concreta à sua empregabilidade no futuro; e não dá bolsas para todos, sem distinção, na percepção dos empregados, o que não a insere em um estágio mais avançado de RSE com PI, segundo o Ethos. Mas aqui se faz necessário perguntar: até que ponto essas questões são realmente importantes em uma empresa de serviços, formada por profissionais com alto nível de escolaridade? Quando o Ethos demonstra ser importante a distribuição de bolsas de estudo, e frisa a existência de não haver distinção entre os beneficiados, ele estaria apontando para cursos de pós-graduação e MBA, inclusive no exterior? Acredita-se que não. Uma análise mais detalhada dos Indicadores demonstra que eles são mais voltados para o setor industrial, que tem uma realidade completamente diferente de uma empresa do conhecimento, como a Promon pode ser caracterizada. Mesmo assim, recomenda-se que a empresa reveja seu compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade à luz da RSE com PI, já que a pesquisa indicou que uma parcela dos empregados está satisfeita e outra não, mas não se conseguiu identificar com clareza se está havendo favoritismo, falta de critérios claros, ou algo semelhante. Também se sugere que, em próximos estudos, algumas questões sejam adaptadas e mais detalhadas em função do setor ao qual a empresa pertence.

Outra pergunta que se buscava responder com a pesquisa era se empregados e empresa tinham percepções semelhantes em relação à RSE com PI. Nesse ponto, ficou claro que a fala da empresa condiz com a percepção dos empregados. Isso se mostrou evidente porque se optou por realizar a entrevista com a diretora de RH imediatamente após a realização do grupo focal, impedindo que os participantes pudessem fazer qualquer comentário com ela sobre o que havia sido discutido. A única divergência constatada foi em relação ao baixo

resultado da pesquisa quantitativa em relação ao apoio aos demitidos e as informações apresentadas pela empresa sobre os procedimentos que adotou na época. Todas as (poucas) questões levantadas pelos empregados como pontos a serem melhorados pela empresa já eram de conhecimento da área de RH, em função da prática de realização de pesquisas de opinião contínua com eles.

Também interessava responder se práticas de gestão de pessoas consideradas mais avançadas têm aderência com as dimensões de RSE com PI. Na Promon, pôde-se constatar que sim. A empresa nunca utilizou a expressão *RSE com PI* e estava mais preocupada com a questão da Responsabilidade Social para fora, o que já é objeto de discussão em seu planejamento estratégico há vários anos, segundo a diretora de RH. O relacionamento com o público interno sempre foi discutido dentro do conceito de gestão estratégica de pessoas, eficaz e preocupada com o bem-estar dos empregados. Mas o fato foi que, mesmo sem utilizar o conceito formalmente, uma coisa levou à outra.

Outra recomendação que se considera importante fazer para novos estudos é a inclusão de uma nova questão no questionário de pesquisa, o que ocorreu de forma não proposital nesta pesquisa, mas que é fundamental no conceito de RSE: o cumprimento à lei. O fato de essa questão ter sido respondida sem qualquer ligação com a questão de segurança do trabalho, como previsto originalmente, e ter sido a questão com o índice de concordância mais alto entre todas (93,5%) serviu para corroborar a visão de que os empregados percebem a Promon como socialmente responsável, atendendo inequivocamente ao primeiro estágio, considerado o modelo legal, e indo além em vários pontos. Por isso, sugere-se que, em próximos estudos semelhantes, constem as duas questões, a questão original do Ethos, se a empresa cumpre a lei no tocante a questões de segurança, saúde e trabalho, e a questão genérica, se a empresa *segue rigorosamente as normas exigidas pela lei*, o que auxilia a dar consistência na análise de resultados.

É importante registrar que esta pesquisa, como todo estudo de caso, apresenta uma limitação clara: mostra o retrato pontual de apenas uma empresa, e que ainda tem características bem peculiares. Acredita-se que seria interessante realizar um estudo longitudinal, repetindo esta pesquisa na mesma empresa outras vezes, para que se pudesse analisar como a questão vai (ou não) evoluir dentro da empresa e o impacto disso na percepção de seus empregados. Apesar desse limite, considera-se que este estudo contribuiu para confirmar a tese de que a gestão participativa convive com uma baixa mobilização sindical em empresas gerencialistas, e para demonstrar que, embora boas práticas de gestão de pessoas tenham aderência com a visão de RSE com PI, em alguns aspectos a empresa tem que ir além disso para alcançar os estágios considerados mais avançados pelo Ethos.

Finalmente, ressalta-se que a utilização de abordagem qualitativa, com a realização dos grupos focais, foi de extrema importância para esclarecer algumas respostas obtidas no questionário quantitativo, e recomenda-se a utilização dessa técnica mista em estudos semelhantes. Os grupos focais foram considerados como uma forma eficiente, rica, simples e econômica, de se aferir a percepção de pessoas e aprofundar uma análise inicial quantitativa, a partir da confirmação ou não de hipóteses levantadas após a análise dos dados quantitativos. Também se recomenda que outros pesquisadores reúnam os resultados de várias pesquisas já realizadas tendo como base os Indicadores Ethos e façam uma comparação entre elas, considerando a influência da cultura da empresa e o contexto na qual ela está inserida.

Resumindo, conclui-se que a Promon é percebida por seus empregados como uma empresa que se preocupa em ir além do estágio inicial de Responsabilidade Social com Público Interno, de acordo com a classificação do Ethos, e que o faz de forma extremamente participativa. Assim, embora este estudo apresente limites, acredita-se que, pelo menos, uma conclusão possa ser generalizada: ouvir os empregados, e partir de suas demandas, é prática

imprescindível para garantir a RSE com PI, e deve ser replicada por aquelas empresas interessadas em caminhar nessa direção.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.26, n.2, p. 74-78, abr./jun. 1991
- ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da Responsabilidade Social da empresa: uma visão desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 38, n.1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003
- ANDRADE, Marcelo M. T. O sistema de recompensa do futuro. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 31, jan./mar. 1991
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 26-35, jul./set. 2000
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001
- ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002
- AUSTIN, James; HERRERO, Gustavo e REFICCO, Ezequiel. La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. Ideas con Impacto. **Harvard Business Review America Latina**, p. 42-56, Dic. 2004
- BARTLETT, Christopher; GLOSHAL, Sumantra. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000
- BAUER, Raymond. **Business and Society**: 1976-2000. New York: AMACOM, 1976
- BELLOQUIM, Átila, CUNHA, Neila C. Viana. **Trabalhador de Conhecimento e Sociedade da Informação**: Tendências no Brasil. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD. 2003. Atibaia, Anais ...
- BEREINBEIM, Ronald E. When the Corporate Conscience Was Born [A review of Mitchell's book], **Across the Board**, p. 60-62, oct. 1989
- BITTENCOURT, Epaminondas e CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, Edição Especial Minas Gerais. p.10-22. São Paulo, 2005
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957

BRASIL, Luiz Augusto Damasceno. Responsabilidade legal e social para a promoção da segurança e saúde no trabalho. In: SALIM, Celso Amorim; CARVALHO, Luiz Fernando; FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho; FREITAS, Marta (orgs). **Saúde e Segurança no Trabalho**. Novos olhares e saberes. Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Rei. Belo Horizonte, 2003

BRUSCHINI, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria Isabel (org). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo, 2000.

BSR - Business for Social Responsibility. Overview of Corporate Social Responsibility. Disponível em: <<http://www.bsr.org/Print/PrintThisPage.cfm>> Acesso em 19 jun. 2003

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 40, n.1, p 25-41, jan./mar. 2000

CAPPELLIN, Paola. Ações afirmativas, gênero e mercado de trabalho: a responsabilidade social das empresas na União Européia. In: ROCHA, Maria Isabel (org). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo, 2000.

CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. United States of America: South-Western College Publishing/Thomson Learning, 2000

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Managment of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48. jul./aug., 1991

CARVALHO NETO, Antonio. O Estado concorrencial e as Mudanças na Natureza do Trabalho no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea. RAC**. Curitiba, v. 1, n. 2, 1997

CARVALHO NETO, Antonio. **Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio** - Estudo em Quatro Setores Dinâmicos da Economia Brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura; volume 1). São Paulo: Paz e Terra, 2001

CHAISSON, Gary N. e ROSE, Joseph B. The Macrodeterminants of Union Growth and Decline. In: STRAUSS, George; GALLAGHER, Daniel G. e FIORITO, Jack (orgs.) **The state of the unions**. Madison: IRRA - Industrial Relations Research Association Series, 1991.

COELHO, H. **Gestão do Público Interno em empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: Visão dos Trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC Minas. Belo Horizonte.

COMISSÃO EUROPÉIA. **As políticas sociais e de Emprego na EU, 1999-2001: Trabalho, Coesão, Produtividade**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2001

COSENDEY, Elvira Mirian Veloso de Melo. O trabalho infanto-juvenil: características e malefícios. In: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio.(orgs) **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

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

DAVIS, Keith e BLOMSTROM, Robert L. **Business and Society: Environment and Responsibility**. New York: McGraw-Hill, 1975

EPSTEIN, Edwin M. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. **California Management Review**, v. XXIX, n. 3, 1987

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Como as Empresas podem (e devem) estimular a diversidade**. São Paulo, 2000a

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O que as empresas podem fazer pela criança e pelo adolescente**. São Paulo, 2000b

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo, Instituto Ethos, 2003a

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Práticas Empresariais de Responsabilidade Social**. Relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo, Instituto Ethos, 2003b

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em 10 out. 2004a

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2004b

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher**. Instituto Ethos, São Paulo, 2004c

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Guia de Compatibilidade de Ferramentas**. São Paulo, 2005a

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos Aplicados aos Princípios do Global Compact**. São Paulo, 2005b

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/sistemas/empresas_entidades/empresas_associadas/lista_geral/index.asp>. Acesso em 22 jan. 2006

EXAME. **Guia Exame-Você S/A 2004**. As Melhores Empresas Para Você Trabalhar. São Paulo: abril, setembro/2004

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos "is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Processo e relações de 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, 1987

FLEURY, M. T. L. O Simbólico nas Relações de Trabalho no Brasil. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T.L. e FISCHER, R. M. Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 27, n.4, p. 5-15, out./dez., 1992.

FRANÇA, Marco Aurélio de. **Gestão da ética empresarial: análise da gestão da ética e responsabilidade social empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC Minas. Belo Horizonte.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**. v. 2, p. 54-61, 1960

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quaterly**. v. 4, p. 409-422, 1994.

FREEMAN, R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Ballinger, 1984.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 41. n. 2 abr./jun. 2001.

FREYSSINET, Jacques. Mudanças tecnológicas e relações profissionais: experiências sindicais na Europa Ocidental. In: DIEESE. **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico: Brasil e Contexto Internacional**. Campinas: CESIT, 1999

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, 13 set. 1970.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Victor Civita, 1984

FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa. **Humanidade vive processo de envelhecimento** In: Jornal da Ciência. 22 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.fundep.ufmg.br/homepage/noticias/3851.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2005

GALVÃO, A. e TRINDADE, E. 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.

GLOBAL COMPACT. Disponível em: <http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page> Acesso em: 23 jan. 2006

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002. 320 p.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. **Manual de práticas das melhores 2004**. São Paulo, 2004/2005.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE -. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/governance/OS/List_country.asp>. Acesso em: 18 jan. 2006

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)**. Instituto Ethos, 2004 São Paulo

HECKSCHER, Charles C. The new unionism: employee involvement in the changing corporation. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.

KHAGRAM, Sanjeev; HOKENSTAD, Christin e ARRUDA, Maria Cecília. Ponga orden a la información social de su empresa. In: **Harvard Business Review América Latina**. Dic. 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga e TONELLI, Maria José. 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. **Revista de Administração Contemporânea. RAC**. Curitiba, v. 5, n.2, p. 157-174, mai./ago. 2001.

LEVITT, B. The danger of social responsibility. **Harvard Business Review**. p. 41-50. sep/oct. 1958.

LICONA, G. Hernández. Disability and the labour market in Latin America. In : **Disability World**, Conferência Anual do Banco Interamericano de Desenvolvimento Chile, n.9, jul./ago. 2001.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Dimensões psicossociais dos acidentes de trabalho - um estudo no setor siderúrgico. In: SALIM, Celso Amorim; CARVALHO, Luiz Fernando; FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho; FREITAS, Marta (orgs). **Saúde e Segurança no Trabalho**. Novos olhares e saberes. Belo Horizonte: Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Rei, 2003

LONGMAN. Dictionary of contemporary English. New Edition. Singapore: Longman House, 1987

LOPES, Flávia e CARVALHO NETO, Antonio. A flexibilização da remuneração na visão de trabalhadores e empresários: um estudo de caso em instituições privadas de ensino superior. **Revista Ciências Sociais Unisinos**. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. v. 39, n. 162, p. 175-192, jan./jun. 2003

MARTINS, Sérgio Silveira. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical? **Revista de Administração Contemporânea. RAC**. Curitiba, v. 4, n.3, set./dez. 2000

McGUIRE, Joseph. **Business and Society**. New York: McGraw-Hill, 1975

McINTOSH, Malcom. (org) **Visions of ethical business**. Prentice Hall/Financial Times, 2002

McINTOSH, Malcom; THOMAS, Ruth; LEIPSIGER; Deborah, COLEMAN. How do you find your way through the maze of new initiatives, codes of conduct and management standards? In: McIntOSH, Malcom; THOMAS, Ruth; LEIPSIGER; Deborah, COLEMAN. **Living Corporate Citizenship**. FT Prentice Hall, 2003. Disponível

em:<<http://www.accountability.org.uk/resources/default.asp?pageid=74>>. Acesso em 13 jul. 2003

McKIE, James W. Changing Views. In: **Social Responsibility and the Business Predicament**. Washington: The Brookings Institute. 1971

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY e FISCHER (Orgs.) **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Negociação coletiva: Tratamento teórico e prática. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 31, n.4, p.49-62, out./dez. 1991.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de e GONÇALVES, Julio Cesar de Santana. **Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância?** In: XXVI ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2002. Salvador. Anais eletrônicos.

MITCHELL, Neil J. **The Generous Corporation: A political Analysis of Economic Power**. New Haven: Yale University Press, 1989

MOREIRA, Morvan de Mello. Envelhecimento da População Brasileira: Aspectos Gerais. In: **O Envelhecimento da População Brasileira e o Aumento da Longevidade** - subsídios para políticas orientadas ao bem-estar do idoso. WONG, Laura Rodrigues (org). Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar. ABEP, 2001

NASCIMENTO, Marcos Roberto. Feminização do envelhecimento populacional: expectativas e realidades de mulheres idosas quanto ao suporte familiar. In: **O Envelhecimento da População Brasileira e o Aumento da Longevidade** - subsídios para políticas orientadas ao bem-estar do idoso. WONG, Laura Rodrigues (org). Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar: ABEP, 2001

NEVES, Magda. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, Maria Isabel (org). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. São Paulo, 2000.

NEWBOLD, Yve. The changing language in the boardroom. In: McINTOSH, Malcom. (org.) **Visions of ethical business**. Prentice Hall/Financial Times. 2002

O GLOBO. **Envelhecimento da população desafia países ricos**. Rio de Janeiro, 20 jan. 2004. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/noticias/ge200104.htm#1>>. Acesso em: 20 jan. 2004

OECD. Organisation for Economic Co-operation Development. **Promoting Corporate Responsibility: The OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em 19 jan. 2004

OECD. Organisation for Economic Co-operation Development. **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. Disponível em:< www.oecd.org>. Acesso em 28 mar. 2005

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **La hora de la igualdad en el trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo**. 91ª reunión, 2003

OIT. Organização Internacional do Trabalho. Disponível em:< http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/normas_princip_dir.htm>. Acesso em 12 abr. 2005

OLIVEIRA, José Cândido. Modelo simplificado de abordagem dos riscos no trabalho. In: SALIM, Celso Amorim; CARVALHO, Luiz Fernando; FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho; FREITAS, Marta (orgs). **Saúde e Segurança no Trabalho**. Novos olhares e saberes. Belo Horizonte. Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Rei, 2003

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Remuneração: Estabelecimento e Tendências** - Um Estudo Nas Empresas do Brasil. In: XXV ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2001. Campinas. Anais eletrônicos.

PAOLI, Maria Célia. **Empresas e Responsabilidade Social**: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura (org). Reinventar a emancipação social: para novos manifestos. 2002

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: uma Relação Necessária?** XXVII ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2003. Atibaia. Anais eletrônicos

PENA, Roberto Patrus Mundim; CARVALHO NETO, Antonio; TEODOSIO, Armindo dos Santos; COELHO, Helena Maria Queiroz; FERNANDES, Tássia e DIAS, Andréa Soares. **Discurso e prática da responsabilidade social**: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. Belo Horizonte: Editora da PUC Minas, 2004. Relatório de Pesquisa. 2004a

PENA, Roberto Patrus Mundim. **La empresa ética**: um nuevo paradigma/ condiciones, desafios y Riesgos del Desarrollo de la Business Ethics. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia). Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 2004b

PEREIRA, A. O "trabalho" no mundo contemporâneo. In: ESTEVES, S. **O dragão e a borboleta**: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Axis Mundia AMCE, 2000.

POSTHUMA, Anne Caroline. Mercado de Trabalho e Exclusão Social da Força de Trabalho Feminina. In: ABRAMO, Laís e ABREU, Alice R. P. **Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-Americana** (orgs). Série II Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

REICH, Robert B. **O Trabalho das Nações**. São Paulo: Educator, 1993.

RIBEIRO, Álvaro Miranda Leite. **Responsabilidade Social Empresarial**: Percepções e Possibilidades. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - PUC Minas. Belo Horizonte, 2005.

RIBEIRO, Carlos A. C. **A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva.** *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo, v. 33, jan./fev., 1993.

RUAS, Roberto e ANTUNES, Elaine. Estruturação, programas de qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do "comprometimento". In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (orgs). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.

RUEDIGER, Marco A. e RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Deborah M. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SAI - Social Accountability International. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org>> Acesso em 09 jan. 2005

SAI - Social Accountability International. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=513&grandparentID=473&parentID=617>> Acesso em: 12 jan. 2006

SANTOS, Gláuber Maciel. Trabalho infantil no Brasil. In: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio.(orgs) **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

SCOTT, W.R. **Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998

SILVA, Jorge L. T.; NEVES JUNIOR, Leonardo F.; ANTUNES; Marcos M. Trabalho infantil: realidade, diretrizes e políticas. In: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio.(orgs) **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

SIQUEIRA, M. M. **Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem**. 1991. Memorial (Professor Titular) CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

SOCIAL AGENDA. issue n.1, apr. 2002. **Pensions policy: responding to demographic change**, p. 9. Publicação da Comissão Europeia para Emprego e Assuntos Sociais. 2002a

SOCIAL AGENDA. issue n. 3 oct. 2002. p. 19. **EU agenda on ageing wins support**. Publicação da Comissão Europeia para Emprego e Assuntos Sociais. 2002b

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

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 208p.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentive à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura. 1998

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Deborah M. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

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

ZIBAS, Dagmar M.L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (orgs). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário utilizado

Questões

1. Eu sou ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança.
2. A empresa tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com os empregados.
3. A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria.
4. A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações.
5. Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa.
6. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a negros.
7. A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos.
8. A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual.
9. Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que eu desempenho.
10. Eu recebo informações sobre aposentadoria.
11. A empresa tem um canal de comunicação com o sindicato e passa informações financeiras e estratégicas que possam afetar os trabalhadores para facilitar as discussões.
12. A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.

13. A empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade.
14. Eu conheço as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações.
15. A empresa coordena seus projetos com outros projetos voltados para a criança e o adolescente já realizados na comunidade e atua junto ao poder público neste sentido.
16. A empresa dá liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho.
17. A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões.
18. A empresa procura evitar demissões.
19. A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos.
20. Eu tenho bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.
21. Eu sou ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira.
22. A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.
23. Eu tenho treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que eu desempenho.
24. Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa.
25. As campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado.
26. A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade.
27. A empresa se reúne periodicamente com o sindicato para ouvir sugestões e negociar reivindicações.

28. A empresa tem políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos.
29. A empresa discute com os funcionários a questão do trabalho infantil.
30. A empresa oferece uma forma fácil para que eu ou meus colegas denunciemos a discriminação.
31. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a alcoólatras e outros dependentes de drogas.
32. Eu acredito que os empregados podem se envolver em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa.
33. Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa.
34. A empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei.
35. A empresa oferece uma forma fácil para que as pessoas denunciem o assédio sexual.
36. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.
37. Eu recebo estímulos para comprar ações da empresa.
38. Eu recebo informações sobre a empresa e treinamento para compreendê-las e analisá-las.
39. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a pessoas com AIDS.
40. A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão.
41. A empresa permite que eu divida bem o meu tempo entre o trabalho e a família.
42. A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.
43. A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.

44. A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças da comunidade.
45. A empresa possui normas escritas que proíbem a discriminação contra mulheres, negros, pessoas mais velhas, etc.
46. A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos.
47. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.
48. A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa.
49. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.
50. A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria.
51. Eu conheço as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações.
52. Eu conheço as punições devido à discriminação.
53. Eu recebo treinamento específico sobre combate à discriminação.
54. Eu conheço o programa de PLR / Bonificações.
55. A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido.
56. A empresa oferece programas de demissão voluntária.
57. Eu recebo informações econômico-financeiras da empresa.
58. Quando a empresa dá bolsas de estudo elas são oferecidas para todos, sem distinção.
59. Representantes de empregados participam em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas da empresa.
60. A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança.

61. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a portadores de deficiência.
62. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a homossexuais.
63. A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz.

Informações Demográficas

1. Eu li as instruções gerais e aceito participar da Pesquisa sobre Responsabilidade Social com Público Interno

1. Sim
2. Não

2. Tempo de Casa

1. Menos de 2 anos
2. Entre 2 e 5 anos
3. Entre 6 e 10 anos
4. Entre 11 e 15 anos
5. Entre 16 e 20 anos
6. Mais de 20 anos

3. Idade

1. Menos de 20 anos
2. Entre 20 e 25 anos
3. Entre 26 e 35 anos
4. Entre 36 e 45 anos
5. Entre 46 e 55 anos
6. Mais de 55 anos

4. Escolaridade

1. Segundo grau ou menos
2. Universitário incompleto
3. Universitário Completo
4. Pós-graduação

5. Cargo

1. Diretor ou gerente
2. Supervisor
3. Técnico
4. Vendedor
5. Administrativo
6. Operacional
7. Terceirizado

6. Sexo

1. Feminino
2. Masculino

APÊNDICE B: Quadros comparativos por demografia

Tabela 26: Cruzamento da questão 34 sexo

A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.
*** Sexo Crosstabulation**

		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.	Discordo Sempre	6 10,3%	7 5,7%	13 7,2%
	Discordo na maioria das vezes	7 12,1%	15 12,2%	22 12,2%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	17 29,3%	29 23,6%	46 25,4%
	Concordo na maioria das vezes	20 34,5%	51 41,5%	71 39,2%
	Concordo sempre	8 13,8%	21 17,1%	29 16,0%
Total		58 100,0%	123 100,0%	181 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Tabela 27: Cruzamento da questão 37 x sexo

A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.
*** Sexo**

		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.	Discordo Sempre	1 1,6%	4 3,3%	5 2,7%
	Discordo na maioria das vezes	6 9,8%	6 4,9%	12 6,5%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	20 32,8%	27 22,0%	47 25,5%
	Concordo na maioria das vezes	24 39,3%	49 39,8%	73 39,7%
	Concordo sempre	10 16,4%	37 30,1%	47 25,5%
Total		61 100,0%	123 100,0%	184 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Tabela 28: Cruzamento da questão 50 x sexo

Eu tenho bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.
*** Sexo**

		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
Eu tenho bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.	Discordo Sempre	19 35,8%	30 27,5%	49 30,2%
	Discordo na maioria das vezes	10 18,9%	11 10,1%	21 13,0%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	14 26,4%	34 31,2%	48 29,6%
	Concordo na maioria das vezes	7 13,2%	12 11,0%	19 11,7%
	Concordo sempre	3 5,7%	22 20,2%	25 15,4%
Total		53 100,0%	109 100,0%	162 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Tabela 29: Resultado da questão 40 x cargo

A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações.
*** Cargo**

		Cargo							Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações.	Discordo Sempre		2 4,3%	2 4,7%		2 6,5%			6 3,3%
	Discordo na maioria das vezes	1 2,7%	3 6,4%	4 9,3%		2 6,5%	2 10,0%		12 6,7%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	4 10,8%	9 19,1%	9 20,9%		7 22,6%	4 20,0%		33 18,3%
	Concordo na maioria das vezes	5 13,5%	17 36,2%	16 37,2%		10 32,3%	8 40,0%	1 100,0%	57 31,7%
	Concordo sempre	27 73,0%	16 34,0%	12 27,9%	1 100,0%	10 32,3%	6 30,0%		72 40,0%
Total		37 100,0%	47 100,0%	43 100,0%	1 100,0%	31 100,0%	20 100,0%	1 100,0%	180 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa

Tabela 30: Resultado da questão 41 x cargo

Eu recebo estímulos para comprar ações da empresa.
*** Cargo**

		Cargo							Total
		Diretor ou gerente	Supervisor	Técnico	Vendedor	Administrativo	Operacional	Terceirizado	
Eu recebo estímulos para comprar ações da empresa.	Discordo Sempre		1 2,1%	1 2,3%		1 3,2%		1 100,0%	4 2,2%
	Discordo na maioria das vezes	2 5,4%	3 6,3%	5 11,6%			1 5,0%		11 6,1%
	Às vezes concordo, às vezes discordo	3 8,1%	9 18,8%	4 9,3%		6 19,4%	2 10,0%		24 13,3%
	Concordo na maioria das vezes	6 16,2%	12 25,0%	12 27,9%		7 22,6%	7 35,0%		44 24,3%
	Concordo sempre	26 70,3%	23 47,9%	21 48,8%	1 100,0%	17 54,8%	10 50,0%		98 54,1%
Total		37 100,0%	48 100,0%	43 100,0%	1 100,0%	31 100,0%	20 100,0%	1 100,0%	181 100,0%

Fonte – Dados da pesquisa