

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

**GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO E RESPONSABILIDADE SOCIAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SIGNATÁRIA
DO GLOBAL COMPACT**

Lúcia Augusta Mota Mattoni

Belo Horizonte
2007

Lúcia Augusta Mota Mattoni

**GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO E RESPONSABILIDADE SOCIAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SIGNATÁRIA DO GLOBAL
COMPACT**

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

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

Belo Horizonte
2007

AGRADECIMENTOS

Em alguns momentos da vida, parece que a missão a ser cumprida é maior que o nosso tamanho. Para mim, isto aconteceu com este trabalho. Não pelo conteúdo ou tema em si, que são do meu interesse e muito me agradaram, mas por todas as circunstâncias associadas a sua execução, como minha mudança de cidade, o que implicou uma reorganização geral em meus 'processos habituais de produção' e competiu seriamente com o atendimento de certas prioridades. Como acredito que tudo tem uma razão de ser, procurei um sentido para tudo isto e o achei aqui nesta página: descobri a Gratidão. Nunca precisei tanto de tantas pessoas para conseguir meu intento. Fiz inúmeros pedidos e, necessitada como estava, vários foram atendidos e outros não. Partindo do pressuposto de que 'ninguém é obrigado a dar coisa alguma a quem quer que seja', percebi claramente como a ajuda de cada um tornou essa conquista possível, em seu talento específico e em sua generosidade...

Destaco, inicialmente, a empresa que aceitou participar deste estudo, dispondo-se a ser avaliada em suas práticas de gestão com seus funcionários. Agradeço os gestores de RH e o dirigente sindical entrevistados, os auxiliares deste último que tornaram possível o acesso aos empregados sindicalizados que responderam atenciosamente aos questionários, e os funcionários da sede administrativa que tomaram parte do grupo focal.

Do MPA da PUC-FDC, canteiro de onde brotou esta dissertação, destaco meu orientador, Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, grande incentivador, exemplo de trabalhador incansável, que, com toda a maestria me conduziu até aqui, acolhendo-me em meu 'timing' imprevisível. Agradeço a todos os colegas da 5ª turma, que me deram a honra de representá-los junto ao colegiado, destacando entre eles meu grupo de trabalho mais próximo, Raquel, Jussara e Frederico. A Raquel Furtado devo a inspiração constante para administrar o Kaos e prosperar na crise. Ela é puro vigor, apesar das dificuldades. Agradeço ainda a simpatia especial do Prof. Antônio Carvalho Neto, o entusiasmo contagiante de Betania Tanure e a amizade carinhosa de meu professor por duas vezes, Roberto Gonzáles. Ainda do MPA, agradeço ao grupo Nupegs, celeiro das pesquisas-base de meu trabalho.

Agradeço a meus colegas do CEPAFE que sempre me receberam 'em casa', reaprumando meu equilíbrio para que eu continuasse no 'meu curso'. Destaco aqui a Laura, amiga de todas as horas, colega de sonhos e percalços.

Agradeço a meus novos colegas de trabalho da DBM do Rio, que, mesmo sem conhecer minha história, me apoiaram como se velhos amigos fossem. Estendo estes 'velhos amigos' à Heloisa e ao Dr. Fernando, colegas de meu novo consultório.

Agradeço a meu pai e minha mãe, cuja fé inabalável em minha pessoa alimentou sempre minha esperança. E aos 'pais substitutos', a Solita e o Jeff, sem os quais, literalmente, este trabalho não seria o que é!

Agradeço a meus sogros, D. Luíza e Sr. Antônio e à tia Ção, extensão da 'minha família' e suporte essencial no Rio de Janeiro.

Agradeço a todos os não-nomeados aqui, que são muitos, com os quais pude realmente contar, que Deus lhes dê em dobro a compreensão e generosidade a mim concedidas.

E finalmente, agradeço às minhas 'prioridades': meu marido Luís Mário e meus filhos Victor e Lara, generosos de coração, por 'cederem a vez' me dando a prioridade para alcançar mais este sonho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção das práticas gerenciais voltadas para o público interno, desenvolvidas por uma grande empresa mineira, signatária da Agenda Global Compact das Nações Unidas. Avaliou-se a postura ética nos negócios com relação às práticas gerenciais voltadas para seus trabalhadores. Foram utilizados os indicadores do Instituto Ethos para o público interno, correlacionando-os com os princípios da Agenda Global Compact, a saber: Relações com sindicatos; Gestão participativa; Participação nos resultados e bonificações; Compromisso com o futuro das crianças; Valorização da diversidade; Comportamento frente a demissões; Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; Preparação para aposentadoria. Este estudo reaplica pesquisas já realizadas em outras empresas pelo NUPEGS, a fim de comparar resultados e estabelecer conclusões com grau de generalização maior do que a de um simples estudo de caso. Para aferir a percepção dos empregados, foi feita pesquisa qualitativa com gestor de Recursos Humanos, funcionários administrativos e sindicalistas através de entrevistas e grupo focal, complementada com pesquisa quantitativa com funcionários sindicalizados da Usina, além de análise documental. Os resultados desta pesquisa mostraram que os diversos atores consultados nesta 6ª empresa pesquisada apresentaram uma percepção homogênea e, de modo geral, favorável às práticas de gestão avaliadas, diferentemente de resultados encontrados na maioria das outras investigações semelhantes desenvolvidas pelo grupo de pesquisas mencionado. Outros resultados: a percepção da responsabilidade social como um processo sistêmico ainda está distante do universo da gestão, ficando restrita aos gestores que estão lidando diretamente com os programas sociais. Os resultados do levantamento das seis empresas indicam que as práticas de gestão de pessoas no tocante ao trabalho infantil, saúde e segurança no trabalho se mostraram mais desenvolvidas. Por outro lado, em relação às políticas relativas à gestão participativa, às demissões, à inclusão social e à aposentadoria, a prática ainda se encontra bem aquém do discurso, merecendo maiores investimentos nessas variáveis. A gestão participativa é a variável com os desempenhos mais tímidos na maioria das empresas pesquisadas, considerando-se este resultado sugestivo para uma revisão de conceitos e avaliações deste indicador junto ao Instituto Ethos. A suposição inicial, nesta pesquisa, de que essas empresas, por serem filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e/ou à Agenda Global Compact das Nações Unidas, apresentariam maior grau de responsabilidade social em relação a seus trabalhadores, não se confirmou.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (R.S.E.); Público Interno (P. I.); Ética nos Negócios (E.N.), Global Compact., NUPEGS, Indicadores do Instituto Ethos, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the perception of management practices designed for the internal public of and developed by a large company in the state of Minas Gerais, Brazil, signatory of the Global Compact Agenda of the United Nations. We evaluated the ethical posture in business dealings in relation to management practices geared to the workers. The indicators used for the internal public were those from the Ethos Institute and they were correlated with the principles of the Global Compact Agenda, which are: Relationship with unions; Participative Management; Profit Sharing and Benefits; Commitment with Children's Future; Valuation of Workforce Diversity; Policies related to lay offs; Commitment with Professional Development and Employability; Care with Health, Safety and Work Conditions; Retirement Preparation. This study reapplies research already carried out at other companies by NUPEGS (Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social - Ethics and Social Management Research Center), in order to compare results and reach conclusions with a greater degree of generalization than in a simple case study. To gauge the perception of the employees, a qualitative research was undertaken with the Human Resources manager, administrative employees and union leaders through interviews and focus groups, complemented by quantitative research with unionized workers from the plant, as well as documental analysis. The results of the research show that the diverse subjects consulted in this sixth studied company presented a homogenous and in general favorable perception of the management practices evaluated, unlike the results found in other similar investigations carried out by the already mentioned research group. Other results: the perception of social responsibility as a systemic process is far removed from the management world, remaining limited to the managers who are dealing directly with the social programs. The results of the survey of the six companies show that personnel management practices regarding child labor, health and work safety appeared more developed. On the other hand, regarding participative management, lay-offs, social inclusion and retirement policies, practices are still far below discourse, deserving greater investments in this variable. Participative management is the variable with the worst performance in most of the companies researched, and these results suggest that a review of concepts and evaluation of this variable with the Ethos Institute might be necessary.. The initial supposition, of the current study, that the companies affiliated to the Ethos Institute for Corporate Social Responsibility and/or the Global Compact Agenda of the United Nations would present greater social responsibility towards their own workers was not confirmed.

Key words: Corporate Social Responsibility (C.S.R.); Internal Public (I.P.); Business Ethics (B.E.), Global Compact, NUPEGS, indicators of the Ethos Institute, Personnel Management.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Divisão por idades na amostra obtida.....	101
GRÁFICO 2	Divisão por cargos/função na amostra obtida.....	102
GRÁFICO 3	Divisão por estado civil na amostra obtida.....	102
GRÁFICO 4	Divisão por escolaridade na amostra obtida.....	103
GRÁFICO 5	Divisão por sexo na amostra obtida.....	103
GRÁFICO 6	Divisão por tempo de empresa na amostra obtida.....	104
GRÁFICO 7	Divisão por número de filhos na amostra obtida.....	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Correlação dos indicadores Ethos para o público interno com princípios do Global Compact.....	28
QUADRO 2	Perfil das empresas pesquisadas.....	45
QUADRO 3	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Relações com sindicatos”.....	51
QUADRO 4	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Gestão participativa”.....	57
QUADRO 5	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Política de remuneração, benefícios e carreira”.....	62
QUADRO 6	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Compromisso com o futuro das crianças”.....	65
QUADRO 7	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Valorização da diversidade”.....	71
QUADRO 8	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Comportamento frente a demissões”.....	75
QUADRO 9	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”.....	79
QUADRO 10	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho”.....	84
QUADRO 11	Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Preparação para a aposentadoria”.....	87
QUADRO 12	Classificação das empresas pesquisadas em relação ao conjunto de variáveis.....	88
QUADRO 13	Classificação da empresa pesquisada em relação ao conjunto de variáveis.....	138
QUADRO 14	Classificação de todas as empresas em relação ao conjunto de variáveis.....	141

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Relações com sindicatos.....	108
TABELA 2	Gestão participativa.....	113
TABELA 3	Futuro da criança e do adolescente.....	116
TABELA 4	Combate ao preconceito/discriminação.....	117
TABELA 5	Remuneração, benefícios e carreira.....	123
TABELA 6	Saúde, segurança e condições de trabalho.....	129
TABELA 7	Compromisso com o desenvolvimento profissional.....	129
TABELA 8	Comportamento frente a demissões.....	132
TABELA 9	Preparação para aposentadoria.....	135

LISTA DE SIGLAS

RSE –	Responsabilidade Social Empresarial
PI –	Público Interno
RH –	Recursos Humanos
ONG –	Organização Não Governamental
SAI –	Social Accountability International
ISO –	International Standard Organization
CIPA –	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
QVT –	Qualidade de Vida no Trabalho
ECA –	Estatuto da Criança e do Adolescente
PLR –	Programa de Participação nos Lucros
IRS –	Instituto Razão Social
SIPAT –	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
LER –	Lesão por Esforço Repetitivo
ONU –	Organização das Nações Unidas
SENAI –	Serviço Nacional da Indústria
RSE	Responsabilidade Social e empresarial
OSCIP –	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
NUPEGS	Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social da PUC-MG

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	A ÉTICA NOS NEGÓCIOS OU BUSINESS ETHICS – BE.....	18
2.1.1	Introdução – definição de Ética e breve histórico da Ética Empresarial nos negócios.....	17
2.1.2	Um modelo referencial para a ética nos negócios ou business Ethics (BE): a perspectiva de Lozano (1999).....	21
2.2	A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A GESTÃO DE PÚBLICO INTERNO.....	23
2.2.1	Conceito de Responsabilidade Social Empresarial e a sua relação com a BE.....	23
2.2.2	A Responsabilidade Social e os compromissos da Agenda Global Compact.....	24
2.2.3	Os indicadores de Responsabilidade Social com o público interno.....	27
2.2.3.1	<i>Relações com sindicatos.....</i>	31
2.2.3.2	<i>Gestão participativa.....</i>	32
2.2.3.3	<i>Política de remuneração, benefícios e carreira.....</i>	33
2.2.3.4	<i>Compromisso com o futuro das crianças.....</i>	34
2.2.3.5	<i>Valorização da diversidade.....</i>	36
2.2.3.6	<i>Comportamento frente a demissões.....</i>	37
2.2.3.7	<i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.....</i>	38
2.2.3.8	<i>Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho.....</i>	38
2.2.3.9	<i>Preparação para aposentadoria.....</i>	39
2.3	PESQUISAS SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM PÚBLICO INTERNO, DESENVOLVIDAS PELO GRUPO NUPEGS	40
2.3.1	Caracterização das empresas e perfil de cada amostra.....	42
2.3.2	Relações com sindicato.....	46
2.3.3	Gestão participativa.....	52
2.3.4	Participação nos resultados e bonificações.....	57
2.3.5	Compromisso com o futuro das crianças.....	63
2.3.6	Valorização da diversidade.....	66

2.3.7	Comportamento frente a demissões.....	71
2.3.8	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.....	76
2.3.9	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	79
2.3.10	Preparação para aposentadoria.....	84
2.3.11	Conclusões gerais.....	87
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	91
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	91
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	92
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	93
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	97
3.5	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS.....	100
4	ANÁLISE DOS DADOS/ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	101
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	101
4.2	RELAÇÕES COM SINDICATOS.....	105
4.3	GESTÃO PARTICIPATIVA.....	109
4.4	FUTURO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE.....	114
4.5	COMBATE AO PRECONCEITO/DISCRIMINAÇÃO.....	116
4.6	REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA.....	122
4.7	SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	127
4.8	COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	129
4.9	COMPORTAMENTO FRENTE A DEMISSÕES.....	131
4.10	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	135
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
	REFERÊNCIAS.....	150
	APÊNDICES.....	154

1 INTRODUÇÃO

Em vez de apenas discutir a quem cabe solucionar as disfunções do modelo de desenvolvimento econômico-social atual, Vergara e Branco (2001) ponderam que é preciso agir para minorá-las. Ao entenderem-se as empresas como construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte, seja pelo poder econômico que possuem, seja pelo conjunto de competências técnicas de que dispõem, as empresas são hoje umas das instituições mais influentes nos rumos da sociedade. Nas palavras dos autores “Competentes em responder às ameaças intrínsecas ao seu ambiente operacional, no que diz respeito à produção e à comercialização de bens e serviços, as empresas têm-se mostrado negligentes quanto aos fatores que dão sustentação a esse mesmo ambiente”. Historicamente essa negligência tem-se revelado pelas inexpressivas conquistas em termos de qualidade de vida da maioria dos trabalhadores, pela exploração irresponsável dos recursos naturais, pelos privilégios na maioria das vezes exclusivos dos acionistas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Nos últimos anos, entretanto, o mercado consumidor vem cobrando uma transformação no modo como as empresas fazem negócios (ALMEIDA, 2002). O autor ressalta que nesse novo cenário, os interesses dos acionistas passam a dividir espaço com as demandas da comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, governo, agências reguladoras, institutos, organizações não governamentais e de meio ambiente. É para esses públicos, chamados *stakeholders*, que a empresa do futuro tem de gerar valor. Estaríamos diante de um novo modelo estratégico?

O desenvolvimento sustentável, prática de gestão que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades, requer uma nova ordem mundial, associada a uma profunda mudança de atitude

no interior de cada nação, de cada instituição e de cada indivíduo (MANCINI et al., 2003). Sob o ponto de vista das organizações, essa nova visão de mundo contribui para a adoção de novos valores e novas práticas de gestão que atendam simultaneamente ao crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental. Portanto, conceitos como ética e valores assumem um papel cada vez mais relevante nas estratégias das organizações socialmente responsáveis, incluindo as práticas de gestão de recursos humanos.

O papel do setor privado não deve se restringir mais apenas à geração de riqueza, devendo contemplar também as dimensões social e ambiental.

As empresas socialmente responsáveis geram valor para quem está próximo e conquistam resultados melhores para si próprias. Todos ganham: as empresas, os funcionários e a comunidade. Como lembra Queiroz (2004), ao adotar uma gestão socialmente responsável, a empresa incorpora valores essenciais para se tornar admirada, oferece um novo sentido à vida de seus dirigentes e colaboradores e se constitui em importante parceira no esforço de ajudar a construir uma sociedade economicamente próspera, sustentável, socialmente justa e solidária.

Há hoje, no Brasil, um movimento ascendente no sentido de valorização do tema: Responsabilidade Social Empresarial (RSE), como observa Queiroz (2004). O surgimento de entidades brasileiras representativas, como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o Instituto de Cidadania Empresarial, o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), além da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE-Brasil) e da Fundação Institucional de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), indica a tendência no mundo empresarial.

Concluindo, a empresa socialmente responsável é, antes de tudo, uma empresa ética. Ou seja, além de cumprir com suas obrigações fiscais e trabalhistas, a empresa tem que

“praticar” o que ela defende e declara, dentro de sua própria organização, de acordo com seus valores e crenças. Em empresas que buscam atuar com responsabilidade social essa coerência parece condição de autenticidade do propósito ético da empresa.

O objetivo geral desta dissertação é analisar a percepção dos funcionários sobre as práticas gerenciais voltadas para o público interno, e a partir disto, avaliar as relações de trabalho com os funcionários, desenvolvidas por uma empresa privada, sendo ela signatária do programa Global Compact. Para tal, serão utilizados os indicadores de responsabilidade social com o público interno, desenvolvidos pelo Instituto Ethos de Empresas.

Nessa área de investigação, destaca-se a significativa contribuição do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social da PUC-MG - NUPEGS - ao qual este trabalho vem se somar, seguindo a mesma orientação teórica e metodológica de base da pesquisa realizada em 2004 (PENA et al., 2004). A pesquisa indicada investigou a responsabilidade social empresarial da empresa com seus empregados. O universo de empresas da pesquisa era composto pelas quatro empresas mineiras que, à época, eram signatárias do Global Compact. De 2003, ano do início da realização da referida pesquisa, até o início desta pesquisa em 2005, mais duas empresas mineiras se comprometeram com a agenda proposta pela Organização das Nações Unidas. A presente pesquisa é um estudo de caso em uma dessas novas signatárias do Global Compact. Ampliar o universo da pesquisa, em torno da agenda do chamado Global Compact, faz-se útil, na medida em que se trata de uma proposta recente das Nações Unidas, cujo nível de adesão entre as empresas brasileiras vem crescendo nos últimos anos. Pretende-se, assim, somar, com mais este estudo de caso, os esforços de pesquisa na área da responsabilidade social empresarial com o público interno, os empregados.

Em um campo de pesquisa inicialmente exploratório, a aplicação de pesquisas em empresas diferentes, com a mesma metodologia, contribui para a consolidação da área de

pesquisa. Isso possibilita comparar resultados que permitam estabelecer conclusões com grau de generalização maior do que a de um simples estudo de caso.

Um dos temas pouco explorados na discussão sobre a postura ética das empresas é justamente seu relacionamento com seus trabalhadores, visto que grande parte dos estudos concentra-se na ação social empresarial em projetos sociais externos à empresa ou que visam à comunidade impactada direta ou indiretamente pela ação da empresa (QUEIROZ, 2004). Nesse sentido, a proposta de pesquisa vem cobrir uma importante lacuna nesse campo de investigação, aproximando duas importantes vertentes de análise organizacional e construindo um campo de interlocução entre a Gestão de Pessoas e a Responsabilidade Social Empresarial.

Como pergunta de pesquisa, pode-se formular a seguinte: existe coerência entre a percepção dos empregados acerca da responsabilidade social perante o público interno com os princípios afirmados pelos gestores da empresa?

Como objetivo geral, pretende-se, com essa investigação, analisar a percepção sobre as práticas gerenciais voltadas ao público interno, desenvolvidas por uma empresa privada signatária do programa Global Compact. Como objetivos específicos, busca-se:

- Analisar a percepção e o posicionamento de gestores e trabalhadores sobre as práticas de Responsabilidade Social Empresarial, voltadas ao público interno, nas seguintes variáveis:
 - Relações com sindicatos;
 - Gestão participativa (participação dos trabalhadores nos processos decisórios da organização)
 - Compromisso com o futuro das crianças (combate ao trabalho infantil);
 - Valorização da diversidade (combate à discriminação e incentivo à diversidade no ambiente de trabalho, seja por gênero, raça, idade e/ou outras características, como deficiências físicas, por exemplo)

- Política de remuneração e benefícios (participação nos lucros e resultados)
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade (treinamento e desenvolvimento de recursos humanos);
- Comportamento da empresa frente a demissões;
- Preparação dos trabalhadores para a aposentadoria

A dissertação foi dividida em cinco capítulos principais. O segundo, que se segue a esta introdução, tratou da fundamentação teórica em que foram apresentados a definição de Ética, um breve histórico e um modelo referencial para a Ética nos Negócios, com base na perspectiva de Lozano (1999). Nessa perspectiva foi discutido o desafio da integração entre ética e negócios. O conceito de responsabilidade empresarial foi analisado, então, sob a ótica da gestão do público interno (para atender ao objetivo principal desta dissertação), e, como subsídio desta análise, apresentou-se o estado da arte das pesquisas recentes em Responsabilidade Social com Público Interno.

O terceiro capítulo tratou da Metodologia. A pesquisa foi realizada em uma empresa mineira, signatária da Agenda Global Compact, sediada em Minas Gerais, complementando a amostra das empresas signatárias da referida agenda, investigadas em estudos aqui referenciados. O estudo fez uso de técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas e grupo focal), de técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico) de coleta de dados e de análise documental dos balanços sociais, jornais, boletins e outros tipos de publicações dos sindicatos de trabalhadores da empresa pesquisada. Foram realizados um grupo focal com funcionários da sede administrativa da empresa e duas entrevistas semi-estruturadas, sendo uma com o gerente de Recursos Humanos e uma com o dirigente sindical da entidade representativa dos trabalhadores da unidade de produção da empresa pesquisada. Para os trabalhadores sindicalizados da unidade de produção, foi utilizado o questionário

desenvolvido por Pena et al. (2004), com 74 (setenta e quatro) perguntas fechadas, com quatro opções de resposta: “sim”, “não”, “não sei”, “prefiro não responder”. Procurou-se, assim, contemplar três diferentes públicos, da empresa: gestores de Recursos Humanos, trabalhadores (da área administrativa e da usina) e dirigentes sindicais.

A análise dos resultados, quarto capítulo, apresentou os dados coletados na investigação empírica, divididos em cada variável de análise. Procurou-se trazer dados dos empregados que responderam aos questionários, dos gestores que se submeteram à entrevista e dos funcionários da sede administrativa que participaram do grupo focal. Chamou a atenção da pesquisadora a grande convergência encontrada entre os diversos atores pesquisados, tanto nas variáveis avaliadas positivamente quanto nas variáveis que foram consideradas menos desenvolvidas, em que se percebem, claramente, oportunidades para melhorias.

Nas considerações finais, quinto capítulo, procurou-se somar a presente pesquisa ao estado da arte compilado no referencial teórico. Procurou-se, assim, minimizar a maior limitação de um estudo de caso: a dificuldade de generalização dos dados. Espera-se que a essa pesquisa sejam agregadas novas pesquisas, com o propósito de consolidar o esforço de investigação na área de Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno.

Resumindo, a presente dissertação conclui que os diversos atores consultados apresentaram uma percepção homogênea e, de modo geral, favorável às práticas de gestão avaliadas, diferentemente de resultados encontrados em outras investigações semelhantes. Somando às pesquisas do grupo NUPEGS, os resultados da empresa avaliada reiteram que a percepção da responsabilidade social como um processo sistêmico ainda está distante do universo da gestão, ficando restrita aos gestores que estão lidando diretamente com os programas sociais. Os resultados do levantamento das seis empresas indicam ainda que as práticas de gestão de pessoas no tocante ao trabalho infantil, saúde e segurança no trabalho se mostraram mais desenvolvidas. Quanto à gestão participativa, demissões, inclusão social e

aposentadoria, a prática ainda se encontra bem aquém do discurso, merecendo maiores investimentos. A suposição inicial, de que as empresas, por serem filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e/ou à Agenda Global Compact das Nações Unidas, apresentariam maior grau de responsabilidade social em relação a seus trabalhadores, não se confirmou. Como outros achados, acrescentou-se à hipótese de Furtado (2006) de que um alto grau de gestão participativa torna o sindicato dispensável, a hipótese de que isto é válido apenas para empregados de alto nível administrativo, com escolaridade superior, pois a atuação sindical não é dispensada em categorias do setor metalúrgico, devido à tradição de representação sindical dessas categorias ou devido ao nível de escolaridade dos trabalhadores deste setor, constituindo esse tema uma rica oportunidade para novas pesquisas. Enfim, foi confirmado que a ética na atuação organizacional (BE) deve estar presente na R.S.E., o que compromete significativamente o desempenho das práticas de gestão da empresa para com seus funcionários, e que qualquer pesquisa relacionada ao PI, deve necessariamente contar com a participação deste ator.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ÉTICA NOS NEGÓCIOS OU BUSINESS ETHICS – BE

2.1.1 Introdução – definição de Ética e breve histórico da Ética Empresarial nos negócios

“Ética é palavra de natureza nominal, que pertence simultaneamente à categoria do substantivo e à do adjetivo, apresentando origem etimológica em dois termos gregos: éthos, que significa costume, uso, maneira (exterior) de proceder; e êthos, que significa morada, toca, maneira de ser, caráter” (LARA, 2003). A autora esclarece que, com relação ao significado, a palavra ética é comumente empregada como pertinente a costume, correspondendo-lhe o conceito de ciência dos costumes. E com relação ao emprego, é tomada primitivamente só em sentido adjetivo. Por isso, com frequência, qualifica-se determinado comportamento, modo de ser ou virtude como sendo ético ou não (LARA, 2003). Em seu sentido substantivo, compreende-se ética, neste trabalho, como a reflexão filosófica sobre os princípios, os valores e as normas que fundamentam a conduta ou o comportamento das pessoas em um determinado grupo social.

Como adjetivo ou como substantivo, a palavra ética tem a particularidade de carregar conceito de difícil precisão, muitas vezes confundindo-se com o que se entende por moral. De acordo com Pena (1999), é muito comum o uso incorreto dos dois termos como sinônimos. Para este autor, a moral “é o conjunto de normas ou regras que regulam as relações dos

indivíduos de um determinado grupo social, em um determinado contexto.” Já o estudo da ética implica “investigar os fundamentos e critérios que determinam o que convém”. Ou seja, a moral pode mudar de acordo com o espaço e o tempo, enquanto a ética diz respeito a valores perenes, universais (PENA, 1999, p. 15).

O conceito de ética empresarial começou a aparecer nos anos 50, mas foi a partir da década de 60 que ganhou notoriedade, quando, além de cumprir obrigações com relação aos direitos dos empregados, as organizações passaram a ser exigidas em diversos outros aspectos, como o cuidado com o meio ambiente, a atenção às minorias como mulheres e negros e a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável. Sob esse enfoque mais humanista, a administração deparou uma espécie de sentimento moral que, até então, não havia ainda emergido tão fortemente na história das organizações. A esse sentimento passou a corresponder o nome técnico de ética empresarial, tema constante de autores como Moreira (2002), Arruda e Navran (2001), Lozano (1999) e Ashley (2001).

Lozano (1999), inclusive, atenta para a incompatibilidade gerada pela junção de palavras que, à primeira vista, podem parecer incongruentes quando, na abertura de seu livro, indaga se ética e negócios são “como água e azeite”. O autor defende que a ética empresarial não é apenas viável, mas, acima de tudo, necessária: a discussão não se resume às questões da moralidade, e traz efetivamente propostas éticas capazes de falar a linguagem empresarial, e assim clarificar um problema ainda não equacionado – a dicotomia citada acima.

Essa dicotomia é também ressaltada por Ômar Aktouf que, em palestra de 14 de maio de 2004 na PUC Minas, exemplifica três “frases esquizofrênicas”. Segundo ele, são delirantes expressões como “inteligência artificial”, “economia virtual” e, por último, “ética de negócios”, as quais fogem à realidade, por trazerem em sua natureza a própria impossibilidade. No entanto, contradizendo o radicalismo de seu discurso, o autor apresenta soluções para o que ele chama de “mundo caótico que propõe essas idéias esquizofrênicas”;

uma delas é a busca do lucro ótimo em vez do lucro máximo. Suaviza assim seu ponto de vista ao admitir que o “lucro ótimo” abre a possibilidade na conjunção de ética e negócios (AKTOUF, 2004).

Também Leisinger e Schmitt (2001, p.22) tecem considerações a respeito da dificuldade em conciliar, com objetividade, prática e idealismo, admitindo uma definição de ética empresarial, em que consideram “como desejáveis todas as condições que uma empresa possa criar para aumentar e não diminuir a vida das pessoas em todas as suas dimensões” Sugerem, na prática, a utilização da ética como critério para o planejamento empresarial:

A ética empresarial e as exigências dela derivadas não põem em xeque a tarefa econômica fundamental das empresas. Elas são o elemento adicional que serve para estabelecer o critério de “moralidade” para o desempenho dessa tarefa. Por um lado, os critérios éticos confluem no processo de formação das metas empresariais e no estabelecimento das prioridades, por outro, a maneira de alcançar as metas estabelecidas está sujeita a uma análise qualitativa através dos questionamentos éticos. (LEISINGER; SCHMITT, 2001, p.24)

De acordo com esse novo paradigma, cabe às organizações que buscam atuação ética o direcionamento de esforços de modo a aumentar a qualidade da vida das pessoas em todas as dimensões. Para tanto, devem elas levar em conta o lado humanitário do empreendimento, a responsabilidade social e o comprometimento com a coletividade.

Partindo da viabilidade da discussão sobre ética, ética nos negócios, considera-se que ela, além de possível, é necessária e urgente de acordo com o modelo teórico de Lozano (1999).

2.1.2 Um modelo referencial para a ética nos negócios ou Business Ethics (BE): a perspectiva de Lozano (1999)

O mundo atual pode ser caracterizado pela influência das organizações na vida em sociedade e também nas relações e nos valores das pessoas, não se podendo pensar em ética apenas na dimensão individual ou particular. Segundo Lozano (1999, p.17), é necessário “trabalhar no desenvolvimento de uma reflexão ética que seja capaz de compreender adequadamente as práticas e as decisões das organizações”. A ética aplicada, ou seja, orientada para as ações, que o autor usa na expressão original em inglês *Business Ethics* (BE), é a solução que permite orientar as empresas num caminho viável.

A proposta de Lozano (1999) sugere uma “composição integrada e integradora das tradições utilitarista, aretológica e deontológica da ética”. Pires (2003) auxilia no entendimento desses conceitos, apresentando um sumário das três tradições:

A partir da tradição utilitarista, a BE assume a estrutura de uma realização da consequência e, portanto, considera eticamente relevante o conhecimento da realidade, a não dissociação entre o discurso moral e o que acontece na realidade, bem como encara a eficácia e a eficiência como valores meramente instrumentais. Na tradição aretológica, a BE assume o reconhecimento de que a vida moral tem a pessoa como sujeito e, portanto, qualquer proposta ética tem que fazer referência à pluralidade de dimensões que configuram o sujeito moral. A tradição deontológica permite à BE evitar, precisamente, sua redução a uma simples deontologia. A BE não pode se reduzir a um enunciado de deveres abstratos e, sim, articular uma referência ética da universalidade com a afirmação da humanidade, realização e autonomia. (PIRES, 2003, p. 21)

Este é o marco referencial que sustenta a concepção da BE: ética de responsabilidade (que parte da tradição utilitarista), ética de humanidade (que vem da tradição deontológica) e ética geradora de moral convencional (a partir da tradição aretológica baseada na virtude). A essa concepção integrada, Lozano (1999) dá o nome de hermenêutica da responsabilidade. Não se trata simplesmente de agregar as três dimensões éticas, ele diz, mas de integrá-las, sem

reduccionismos. Explorando melhor essas três dimensões, o autor explica que a ética de negócios tem de se realizar como uma ética de responsabilidade, que considera as relações – principalmente de poder – que permeiam as decisões da organização. A empresa reconhece seu poder e considera as conseqüências das ações que toma, nos âmbitos econômico, social e cultural, político, tecnológico, ambiental e ainda individual. Esses grupos de interesses são exatamente os *stakeholders* – palavra inglesa que vem ganhando amplitude e designa aqueles que são interessados, afetados, implicados nas atividades da organização. Lozano (1999), após fazer uma análise do conceito sobre o ponto de vista de diversos autores, conclui que, de qualquer forma, a estratégia empresarial pede a análise das relações com os *stakeholders*, e propõe que a consideração dessas relações é uma condição necessária, embora não suficiente, para o exercício da ética da responsabilidade.

Pena (2002) complementa que a ética de uma empresa tem como condição o que ele denomina de condição esotérica, em oposição à postura fechada. Isso significa que a empresa deve começar por si mesma, fazer de seus próprios procedimentos internos exemplo e testemunho de retidão, para, então, avançar para a comunidade e humanidade. Este é o diferencial entre uma ética estruturadora de todo o processo organizacional e uma estratégia que leve em conta a ética simplesmente por exigência do ambiente externo.

O modelo da BE se conclui, assim, com uma visão das três dimensões da ética de negócios, articulada e integrada. É necessário pensar na ética de negócios como a:

ética da responsabilidade, atenta às conseqüências das ações; a ética afirmativa do princípio da humanidade, atenta à dignidade do ser humano reconhecido como interlocutor válido; e a ética geradora de moral convencional, atenta ao desenvolvimento dos sujeitos na consecução de determinados bens mediante práticas compartilhadas. (LOZANO, 1999, p. 204).

Essas dimensões, lembra o autor, perdem seu dinamismo quando tomadas em separado. Lozano advoga que as organizações devem adotar uma perspectiva integrada,

estabelecendo caminhos para a institucionalização da ética, ou seja, sua incorporação na vida da organização. A ética da empresa, ele diz, implica integrar os aspectos econômicos e sociais, reconhecendo que, na dinâmica das organizações, é sempre preciso encontrar novas formas de resolver problemas, o que inclui os conflitos de valores.

A RSE se insere no contexto de uma empresa ética. Nesse trabalho, consideramos a empresa socialmente responsável com os seus trabalhadores como sinônimo de empresa ética, i.e. uma empresa capaz de integrar suas finalidades econômica e social.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A GESTÃO DE PÚBLICO INTERNO.

2.2.1 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial e sua relação com a BE.

O conceito de responsabilidade social empresarial se distingue dos conceitos de filantropia empresarial e cidadania empresarial. Tenório (2004) lembra que atualmente a literatura sugere três interpretações distintas para esse conceito, a saber:

- a)** Numa visão mais simplificada, industrial, significa o simples cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico;
- b)** Pode significar, ainda, o envolvimento da empresa em atividades comunitárias. Esse conceito não gera consenso entre os autores já que seria mais bem traduzido pelo conceito de cidadania empresarial. Nessa acepção, o conceito é entendido como um compromisso da empresa com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade;

c) Por último, entende-se por responsabilidade social corporativa uma série de compromissos da empresa com sua cadeia produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade (TENÓRIO, 2004).

Percebe-se que o conceito de responsabilidade social empresarial, proposto por Tenório (2004) na terceira interpretação do conceito, é a abordagem mais conhecida do conceito, segundo o autor, coincidente com a definição do Instituto ETHOS, existindo certo consenso em relação a sua utilização, pois ela representa uma dimensão de atuação social da empresa, em que a ação social está presente em todos os aspectos dos negócios. Nessa perspectiva, a empresa se compromete com o desenvolvimento, o bem-estar e o melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral (TENÓRIO, 2004).

Neste trabalho adota-se a perspectiva proposta por PENA (2004), segundo a qual, a incorporação da dimensão ética à responsabilidade social da empresa deve ser feita à luz do modelo teórico referencial da BE e não a partir de uma nova construção do conceito de responsabilidade social. A dimensão ética da responsabilidade social só encontra consistência teórica se compreendida à luz do modelo teórico referencial da BE (PENA, 2004).

2.2.2 A Responsabilidade Social e os compromissos da Agenda “Global Compact”

A certificação de responsabilidade social corporativa é questão recente no Brasil e no mundo (TENÓRIO, 2004). Segundo este autor, as normas existentes no exterior, por exemplo, a Social Accountability 8000 (SA8000), a Occupational Health and Safety BS 8800 (BS 8800) e a AccountAbility AA1000, abordam parcialmente as dimensões da

responsabilidade social empresarial. Dessa forma, ressalta o autor, as empresas estão buscando alternativas para demonstrar seu envolvimento e preocupação com as questões sociais, e a forma mais simples de envolvimento resulta na associação a uma entidade comprometida com os princípios da responsabilidade social. Com essa associação, as empresas se comprometem a seguir códigos de condutas que visam normalizar as ações empresariais entre os agentes sociais e a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial.

Foi com este objetivo que, no ano de 2000, como estratégia para o avanço da postura ética nos negócios, Kofi Annan, então Secretário Geral da Organização das Nações Unidas, convidou vários dirigentes empresariais a somarem-se à iniciativa de reunir empresas, organismos das Nações Unidas, trabalhadores e representantes da sociedade civil para apoiar novos princípios universais em matéria de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Foi assim selado o “Pacto Mundial”, que tenta promover, mediante a força da ação coletiva, o civismo empresarial responsável, a fim de que o mundo dos negócios passe a fazer parte da solução dos desafios que estão relacionados com a mundialização (PENA et al., 2004).

Pena et al. (2004) lembram que o Pacto Mundial não é um instrumento regulador, ou seja, não vigia, nem impõe, nem avalia a conduta das ações das empresas. Ele se apóia na responsabilidade frente ao público, na transparência e nos interesses das empresas, dos trabalhadores e da sociedade civil para colocar em andamento ações substantivas comuns em prol dos princípios em que se baseia. Participam do Pacto todos os agentes sociais pertinentes: os governos, que definiram os princípios nos quais se baseia essa iniciativa; as empresas, cujas ações se pretende influenciar; os trabalhadores, em cujas mãos se concretiza o processo de mundialização; as organizações da sociedade civil, que representam a mais ampla comunidade de interessados; e as Nações Unidas, fórum político mundial, com poder convocador e catalisador (PENA et al., 2004).

Os dez princípios universais do Pacto Mundial derivam da Declaração Universal de Direitos Humanos; da declaração de princípios da Organização Internacional do Trabalho, relativa aos direitos fundamentais do trabalho; e da Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Os dez princípios foram denominados Agenda Global Compact.

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

São quatro os eixos centrais de ação em torno da agenda de Responsabilidade Social Empresarial: Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Corrupção. Subdividem-se em dez princípios, dos quais os seis primeiros estão relacionados ao público interno (aos trabalhadores das empresas), a saber:

- a) Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente dentro de seu âmbito de influência;
- b) Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos;
- c) Defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- d) Eliminar todas as formas de trabalho forçado e compulsório;
- e) Erradicar efetivamente o trabalho infantil;
- f) Eliminar a discriminação no emprego e na ocupação;
- g) Apoiar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;
- h) Assumir iniciativas para promover uma maior responsabilidade ambiental;
- i) Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis;
- j) Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Queiroz (2004) lembra ainda que cabe destacar que as peculiaridades que o programa assume em diferentes países e culturas não estão claras, tanto pelo caráter recente da proposta por parte da ONU, quanto pela reduzida quantidade de estudos acerca dessa temática. Sendo assim, assume caráter fundamental estudar os impactos dessa agenda no cenário brasileiro.

2.2.3 Os indicadores de Responsabilidade Social com o público interno

Apresenta-se agora a relação dos princípios da Agenda Global Compact, da ONU, com os indicadores de responsabilidade social relativos ao público interno, elaborados pelo Instituto Ethos.

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

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

Assim como nas pesquisas desenvolvidas por Pena et al. (2004), base desta pesquisa, serão utilizados os nove indicadores do Instituto Ethos para o público interno,

correlacionando-os com os princípios da Agenda Global Compact, conforme proposição no estudo citado. São estes os indicadores do público interno:

- a) Relações com sindicatos;
- b) Gestão participativa;
- c) Participação nos resultados e bonificações;
- d) Compromisso com o futuro das crianças;
- e) Valorização da diversidade;
- f) Comportamento frente a demissões;
- g) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
- h) Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- i) Preparação para aposentadoria.

Segundo Pena et al. (2004), apenas dois indicadores Ethos - preparação para aposentadoria e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade – não estão diretamente correlacionados com nenhum dos princípios da Agenda Global Compact. Por outro lado, para alguns dos indicadores Ethos, há correlação de mais de um princípio da Agenda, como mostra o Quadro 1 a seguir:

Variáveis da pesquisa (Indicadores Ethos)	Princípios do Global Compact
1. Relações com sindicatos	Princípio 3
2. Gestão participativa	
3. Participação nos resultados e bonificações	Princípios 2, 4, 6
4. Compromisso com o futuro das crianças	Princípio 5
5. Valorização da diversidade	Princípios 1, 2, 6
6. Comportamento frente a demissões	Princípios 2 e 6
7. Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	Princípios 1, 2, 6
8. Cuidados com a saúde, segurança e condições no trabalho	
9. Preparação para aposentadoria.	

Quadro 1: Correlação dos Indicadores Ethos para o público interno com princípios do Global Compact
Fonte: Relatório de pesquisa FIP – PENA et al, 2004.

Com relação à variável “Cuidados com saúde, segurança e condições no trabalho”, atualmente as empresas são obrigadas, legalmente, à implementação e à manutenção de condições adequadas quanto à segurança e à saúde ocupacional de seus funcionários, configurando a prática dessa variável um mero cumprimento da lei. Da mesma forma, a variável “Compromisso com o futuro das crianças”, ao ser exercida, nada mais faz que respeitar as determinações do Ministério do Trabalho que proíbe a utilização da mão-de-obra infantil, como também limita a ocupação de seus funcionários a oito horas diárias ou até menos, conforme as características da atividade desenvolvida. Aliado a isso, há o fato de que os sindicatos passaram a exigir remunerações condizentes com os cargos ocupados, na forma direta (salários) ou indireta (planos de assistência médica, auxílio-transporte, vale-refeição, cesta básica alimentar, auxílio-natalidade, salário-família). O conjunto desses fatores que remuneram o trabalho da mão-de-obra empregada resulta em satisfação, realização e valorização pessoal do trabalhador social, econômica e psicologicamente e, por conseguinte, da sociedade como um todo (RIBEIRO; LISBOA, 1999).

A empresa socialmente responsável em relação a seu público interno incentiva o envolvimento de seus empregados na solução dos problemas da empresa, possibilitando o compartilhamento de desafios pessoais e organizacionais, favorecendo o desenvolvimento de ambos. Em contrapartida ao envolvimento e comprometimento de seus empregados, a empresa estabelece programas de remuneração com participação nos resultados e com distribuição de bonificações (ETHOS, 2003a). Criar mecanismos de recompensas para os funcionários que contribuam com a melhoria dos processos internos e eleger representantes de empregados em comitês de gestão estratégica ou no conselho de administração tornam a relação mais transparente e os vínculos mais sólidos (LOPES, 2002 *apud* PENA et al., 2004).

O compromisso com a capacitação e o desenvolvimento profissional de seus empregados é outro ponto de destaque na empresa socialmente responsável. A empresa, além

de agir conscientemente no sentido de dotar seus empregados das melhores condições de saúde, segurança e ambiente de trabalho, também procura se comprometer com o futuro de seus empregados quando de suas aposentadorias, adotando programas de previdência complementar (VERGARA; BRANCO, 2001).

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

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

A flexibilização da remuneração, ou seja, pagamentos de acordo com recompensas baseadas nas metas e na *performance* empresarial, contribuições e valores adicionados pelos empregados, leva os empregados a mais responsabilidade por seu próprio sucesso. Segurança no trabalho, compensação e vantagens dependem mais do tanto que os trabalhadores contribuem para a missão da empresa (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000 *apud* PENA et al., 2004). Além disso, lembram Pena et al. (2004), um comportamento ético e claro por parte da empresa frente às demissões é fundamental para uma relação saudável com o público interno. Discutir com os funcionários propostas para contenção e redução de despesas pode representar uma solução favorável para a empresa e os funcionários. As demissões devem ser sempre a última saída e, neste caso, com a adoção de critérios socioeconômicos, como idade,

estado civil, número de dependentes. Se possível, a empresa deve estender benefícios e oferecer programas de recolocação (ETHOS, 2003a). Discute-se, a seguir, cada um desses aspectos mais detalhadamente, uma vez que a base desta pesquisa tem como estrutura esses indicadores.

2.2.3.1 Relações com sindicatos

Os empregados se congregam num sindicato de classe, a fim de se fortalecerem, e até mesmo, quando necessário, visando ao direito de entrar em greve, reunindo forças necessárias para pressionar o empregador a fazer acordos e certas concessões. Os empregadores têm também o direito de agir da mesma forma, tentando resistir às reivindicações ou à obtenção de concessões (BLANPAIN, 1998, p.103 *apud* PENA et al., 2004).

As negociações coletivas entre empresários e trabalhadores produzem uma série de direitos (as convenções ou os acordos coletivos resultantes das negociações têm força de lei durante sua vigência) que vão além da legislação já existente (MELO; CARVALHO NETO, 1998; CARVALHO NETO, 2001). Indo além da legislação, esses “novos direitos” coadunam com a idéia de responsabilidade social, como salientam os autores citados e o próprio Instituto Ethos.

Para Carvalho Neto (2001), amplas campanhas internacionais de opinião, destinadas a forçar poderosas empresas multinacionais a rever práticas abusivas através da mobilização da opinião pública, de consumidores e políticos, têm sido levadas a cabo com sucesso por sindicatos locais e suas centrais nacionais e internacionais, aliados a uma gama de organizações como as de defesa dos consumidores, dos direitos civis, religiosas, de mulheres

e estudantis. Essa nova forma de atuação sindical também é um dos fatores que impulsiona a adoção de atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas.

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

2.2.3.2 Gestão participativa

A gestão participativa valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações (ULRICH, 2002). A administração participativa busca criar estruturas descentralizadas, nas quais se faz necessário, para a sobrevivência da empresa, o relacionamento cooperativo para superar os conflitos internos nos processos produtivos e as mudanças nas relações de trabalho. A consciência individual e coletiva exige dos administradores e demais pessoas da empresa visão global, ou seja, saber o que sua tarefa significa para a organização (ANDRADE, 1991; ULRICH, 2002).

Quanto ao envolvimento dos empregados na gestão da empresa, de acordo com os indicadores Ethos e conforme apontado por Pena et al. (2004), a empresa deve possuir um programa para estimular e reconhecer as contribuições dos empregados com sugestões para a melhoria dos processos internos e disponibilizar informações econômico-financeiras da empresa, oferecendo treinamento aos empregados para que possam compreender e analisar

tais informações. Além desses parâmetros, a empresa deve prever a participação de representante dos empregados em comitês de gestão encarregados da formulação de sua estratégia ou no Conselho de Administração.

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

2.2.3.3 Política de remuneração, benefícios e carreira

De acordo com Pena et al. (2004, p.113), diante da concorrência do mercado, as empresas estão buscando, cada vez mais, não só atrair, mas segurar seus talentos através de melhor remuneração e benefícios. É nesse sentido que várias organizações já estão utilizando a flexibilização nos benefícios e também na remuneração dos funcionários.

Conforme Lopes e Carvalho Neto (2003, p.131), existem quatro modalidades de remuneração variável: PL (Participação nos Lucros), PR (Participação nos Resultados), PL&R (Participação nos Lucros e nos Resultados) e PI (Participação Independente). Para Carvalho Neto (2001), sempre foi difícil negociar PLR no Brasil, tanto para trabalhadores quanto para empresários. Para o sindicalismo brasileiro, a dificuldade foi de natureza ideológica, já que participar dos lucros seria aceitar os valores capitalistas. Da parte das empresas, há o temor de, ao criarem-se possibilidades de os trabalhadores conhecerem o

desempenho empresarial, econômico e financeiro, até certo ponto lhes são dadas oportunidades e poder de questionar e participar da gestão. As negociações sobre a participação nos lucros e resultados podem se tornar um exercício importante de mudança cultural de parte a parte, com empresários e trabalhadores aceitando discutir metas de lucratividade, produção, vendas e qualidade, de forma clara e transparente. Essa transparência é um dos requisitos da postura socialmente responsável por parte das empresas.

Nesse contexto, uma empresa socialmente responsável, além de oferecer participação ou bônus relacionado a desempenho, possui mecanismo que estimula e viabiliza a participação dos empregados em sua composição acionária (PENA et al., 2004).

2.2.3.4 Compromisso com o futuro das crianças

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

O conceito de trabalho infantil que se quer abolir, segundo a Convenção 182, é a que se enquadra em uma das categorias seguintes:

- trabalho realizado por pessoas abaixo da idade mínima especificada pela legislação nacional (de acordo com as normas internacionais) para o tipo de tarefas a serem desenvolvidas e que, portanto, provavelmente prejudique a educação ou o desenvolvimento pleno da criança ou adolescente;
- o trabalho perigoso, que ponha em risco o bem-estar físico, mental ou moral da criança;

- as formas inquestionavelmente piores de trabalho infantil, ou seja, escravidão, prostituição, conflitos armados, pornografia e outras atividades ilícitas (SILVA; NEVES JÚNIOR; ANTUNES, 2002, p.20).

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

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

Da mesma forma, Marques, Neves e Carvalho Neto (2002) salientam que reconhecer a necessidade de prevenir e erradicar o trabalho infantil é reconhecer que o problema do trabalho da criança e do adolescente representa um tema importante na agenda social. Espera-se de uma empresa socialmente responsável com seu público interno, que, além de respeitar a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz, entre os 14 e 16 anos, a empresa desenvolva projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários. E tão importante quanto isso é a empresa procurar garantir que, em sua rede de fornecedores e empresas subcontratadas, o trabalho infantil também não seja praticado.

2.2.3.5 Valorização da diversidade

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

Nesse sentido, trabalhar a diversidade nas empresas significa realizar profundas mudanças culturais. Ulrich (2002) considera que mudanças culturais permeiam a alma e a mente da organização. Segundo Pena et al. (2004), administrando as diferenças, gerindo a diversidade, a empresa pode tornar-se um forte embrião de mudança na sociedade, consolidando sua atuação no campo da responsabilidade social.

Em suma: a empresa socialmente responsável deve oferecer oportunidades iguais e independentemente de sexo, raça, idade e origem, dentre outras, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mercado (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002 *apud* PENA et al., 2004).

2.2.3.6 Comportamento frente a demissões

Toda empresa está sujeita a conviver, em algum momento de sua trajetória, com a delicada perspectiva de demitir funcionários. Isso se deve a muitas razões, entre as quais, desempenho insatisfatório, não-cumprimento de normas, resultados negativos, conflitos pessoais que afetam o trabalho. Constitui um desafio, entretanto, para a empresa socialmente responsável planejar os processos de demissão que se tornem imperiosos. Considerando sempre esses cortes uma exceção na vida da organização, em tais ocasiões a empresa deve se valer de critérios de desempenho e desenvolvimento profissionais, pensando na pessoa e em suas habilidades potenciais (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001 *apud* PENA et al., 2004).

Empresas que se pretendem socialmente responsáveis tendem a abandonar o simples “corte de cabeças” como estratégia de mudança. Esse tipo de empresa parece optar por um processo de mudança organizacional mais abrangente, pensado e responsável. Também tende a mudar a forma de gerir pessoas, buscando antever e evitar o superdimensionamento do quadro de pessoal, tentando gerenciar esforços de redução de outros custos, além daqueles relativos aos funcionários (CALDAS, 2000, p.150 *apud* PENA, et al. 2004).

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

2.2.3.7 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

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

Para desenvolver seus funcionários, a empresa socialmente responsável deve promover capacitação contínua, oferecer bolsas de estudo para a aquisição de conhecimentos mais universais e com impacto positivo na empregabilidade de seus funcionários, e essas bolsas de estudo devem ser oferecidas para todos, sem distinção (CASELI, 1997 *apud* PENA et al., 2004).

2.2.3.8 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

A idéia de qualidade de vida no trabalho é calcada em humanização do trabalho e coaduna com a idéia de responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através do redesenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes com maior autonomia e melhoria do meio organizacional (WALTON (1973), *apud* TOLFO; PICCININI, 2001 *apud* PENA et al. 2004).

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

2.2.3.9 Preparação para aposentadoria

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

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

Estas são as temáticas relacionadas à RSE no tocante ao público interno que nortearam o roteiro utilizado para a entrevista com os gestores, para o grupo focal e para a aplicação do questionário com os funcionários.

2.3 PESQUISAS SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM PÚBLICO INTERNO, DESENVOLVIDAS PELO GRUPO NUPEGS.

Com base em revisão bibliográfica, as pesquisas realizadas são apresentadas aqui sinteticamente. Todas elas apresentam os resultados de investigações recentes na área de responsabilidade social para com seu público interno, e a visão do gestor é comparada à visão do *stakeholder* contemplado, no caso os próprios funcionários. Ressalta-se que quatro dessas empresas fazem parte do total de seis empresas mineiras atualmente signatárias da Agenda Global Compact. Dentro da vastíssima população de empresas, foram selecionadas apenas empresas já bem sólidas, citadas como referência no mercado em que atuam e que declaradamente se pretendem socialmente responsáveis. Essa disposição em atuar de forma socialmente responsável é declarada através da adesão espontânea dessas empresas a uma carta de princípios que advogam a responsabilidade social, como é o caso da agenda do Global Compact.

Conforme dados das pesquisas de Pena *et al.* (2004), Coelho (2004), Oliveira (2005) e Furtado (2006), os estudos aqui relacionados consistiram na análise das práticas gerenciais voltadas para os trabalhadores de empresas sediadas no estado de Minas Gerais, filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social e/ou signatárias da Agenda Global Compact, e do estado de São Paulo, no caso da empresa eleita em primeiro lugar na lista das “Melhores para Trabalhar” em 2005 (PROMON). As pesquisas foram realizadas em quatro empresas mineiras e uma paulista, e tiveram como objetivo verificar se o discurso do movimento empresarial em torno da responsabilidade social era consistente quando se tratava do público interno. Foram todos estudos de casos, de natureza descritiva.

As pesquisas realizadas nas empresas mineiras usaram análise documental, técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico), complementadas por técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas) de coleta de dados. A quinta empresa se valeu, além das técnicas citadas, de grupos de foco, realizados com empregados, para complementar a análise. O questionário utilizado, elaborado com base nos Indicadores Ethos, adaptado inicialmente por Pena *et al.* (2004), foi basicamente o mesmo em todas as pesquisas. O Ethos utiliza uma escala com quatro afirmações que denotam quatro níveis. O questionário utilizado se valeu de cada escala para adaptar uma proposição, ao lado da qual o respondente marcava uma das opções seguintes: 1) Sim; 2) Não; 3) Não sei; 4) Prefiro não responder. A quinta empresa, que aqui chamaremos de Empresa **E**, fez outra adaptação, transformando as questões em afirmações, com as quais os empregados deveriam dizer se concordavam ou não, utilizando a escala de Likert de 1 a 5.

O roteiro das entrevistas também se baseou nos Indicadores Ethos. Sua realização de forma semi-estruturada permitiu aos pesquisadores formar um juízo sobre o nível em que a empresa se encontrava, de acordo com a visão dos gestores entrevistados. A forma como as empresas responderam à solicitação de acesso para a realização da pesquisa também constituiu fonte complementar de dados para a investigação. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores (por meio de entrevistas), os empregados por meio de questionários em todas as empresas (a Empresa **E**, de São Paulo, incluiu grupo focal), e representantes sindicais (por meio de entrevistas), em algumas delas.

A pesquisa de Pena *et al.* (2004) foi realizada em duas empresas. A elas se chamou Empresas **A** e **B**. A empresa pesquisada por Coelho (2004) chamou-se de Empresa **C**. A quarta empresa, pesquisada por Oliveira (2005), recebeu o nome de **D** e a única empresa fora do Estado de Minas Gerais, pesquisada por Furtado (2006), denominou-se Empresa **E**.

Na revisão de literatura desta dissertação, encontraram-se também as pesquisas de França (2005) e as pesquisas reunidas em livro organizado por Tenório (2004), todas sobre responsabilidade social com o público interno. Entretanto tais pesquisas ouviram apenas gestores, por meio de entrevistas. Como os trabalhadores não foram investigados nas mesmas, estas pesquisas não foram incluídas nesta revisão.

Segundo hipótese formulada na pesquisa exploratória realizada por Pires (2003) sobre ética em uma empresa de varejo, quando há diferença de percepção entre gestores e funcionários a respeito da responsabilidade social da empresa, o gestor sempre tem uma percepção mais favorável do que o trabalhador quando indagado sobre a ética da empresa. O autor pesquisou o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) de uma organização de varejo e constatou que, quando havia discrepância entre as respostas da diretora de Marketing e a responsável pelo SAC, invariavelmente as respostas eram mais favoráveis quando respondidas pela primeira. Isso levou Pires (2003) a formular a hipótese de que quanto mais elevada for a posição do entrevistado na hierarquia da empresa, maior a tendência de que sua resposta seja mais favorável à empresa, uma vez constatada a discrepância nas percepções. As pesquisas de Pena et al. (2004), Coelho (2004) e Oliveira (2005) corroboram essa hipótese. Furtado (2006), entretanto, constatou um alto nível de coerência entre a percepção dos gestores e empregados na empresa por ela pesquisada.

2.3.1 Caracterização das empresas e perfil de cada amostra

A Empresa A é uma indústria de grande porte, de grande importância e influência na região onde está instalada, no interior de Minas Gerais, por causa da geração de emprego e

renda e da abrangência de seus projetos sociais na comunidade em que está inserida. A Empresa **A** tem recebido prêmios de Gestão de Qualidade e de Meio Ambiente, Saúde e segurança do Trabalho e Cidadania Corporativa. Nessa empresa, o perfil predominante é de trabalhadores casados, com filhos, mais maduros, 2º grau completo, e a maioria de homens, provavelmente pelo ramo de atuação (trabalho em minas). Os pesquisadores distribuíram 130 questionários para uma amostra escolhida de forma aleatória pela gerente de RH em exercício (PENA et al., 2004).

A Empresa **B**, do setor de serviços, é uma provedora de serviços de telecomunicações na região que inclui o estado de Minas Gerais. Na época da pesquisa empreendida por Pena et al. (2004), ela atuava em uma área equivalente a 7% do território nacional atendendo a uma base de 2,3 milhões de clientes. A Empresa **B** está localizada em Belo Horizonte e destaca-se por possuir uma série de ações sociais, organizadas por um instituto estruturado (PENA et al., 2004). Segundo os pesquisadores, a seleção de fornecedores da Empresa **B** e o estabelecimento de suas parcerias são balizados pelas recomendações do Instituto Ethos, exigindo das empresas parceiras o comprometimento com uma conduta socialmente responsável. Em 2003, foi implementado nessa empresa o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que resultou na certificação ISO 14001 no início de 2004. O perfil predominante encontrado na Empresa **B** de trabalhadores solteiros, sem filhos, jovens, universitários e com pouco tempo de casa. A pesquisa na Empresa **B** foi feita com 254 funcionários, correspondendo a 20% da população total de empregados na cidade Belo Horizonte, onde está a maior concentração de trabalhadores da empresa (PENA et al., 2004). Desse total foram obtidos 186 questionários respondidos (PENA et al. 2004).

A Empresa **C** está inscrita no Instituto Ethos de Responsabilidade Social, mas não é signatária da agenda Global Compact. A Empresa **C** é uma indústria do setor alimentício, voltada para o mercado nacional e internacional, localizada em uma cidade do interior de

Minas Gerais, que também realiza projetos sociais. Segundo Coelho (2004), sua administração central está em Belo Horizonte, e a empresa mantém filiais, distribuidores e representantes em todos os principais centros comerciais do Brasil. Nesta pesquisa, foram ouvidos 130 trabalhadores, correspondendo a 100% dos questionários enviados (COELHO, 2004).

A Empresa **D** é uma organização industrial do setor metalúrgico, multinacional, com várias unidades no Brasil e no exterior. A unidade industrial pesquisada localiza-se no interior do estado de MG, exercendo grande influência na região. Segundo Oliveira (2005), em janeiro de 2004, ela contava com 1 236 empregados. A Empresa **D** está associada ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social e é signatária do Global Compact da ONU. Segundo o pesquisador, ao contrário das Empresas **A**, **B** e **C**, a Empresa **D** somente permitiu a investigação com os gestores, não permitindo o acesso aos funcionários. Dessa forma para que também os dados provenientes do público interno fossem levados em consideração, o pesquisador fez uma investigação numa população de 786 funcionários sindicalizados, dos quais foi retirada uma amostra aleatória de 236 indivíduos, representando 30% dessa população, dos quais foram retornados 189 (OLIVEIRA, 2005).

A Empresa **E** é uma empresa de capital nacional, especializada em serviços de engenharia e tecnologia, constituída em 1960, com atuação no setor público e no privado, no Brasil e no exterior. Na Empresa **E**, foi realizada pesquisa quantitativa com 34,2% da população, 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.

O perfil de cada uma das empresas é sumarizado no Quadro 2 a seguir.

Empresa	Nº total Funcion.	Foram ouvidos na pesquisa			A empresa se insere		
		Funcionários	Sindicalistas	Gestores	Instit. Ethos	Global Compact	Melhores para trabalhar 2005
A	2919	X	X	X	X	X	
B	1272	X		X	X	X	
C	650	X	X	X	X		
D	1236	X	X	X	X	X	
E	641	X		X			X

Quadro 2 Perfil das empresas pesquisadas

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação, 2006.

Para a análise dos dados das cinco empresas, tomou-se como base o modelo proposto por Pena et al. (2005a) em artigo publicado depois da realização da pesquisa. Os autores classificaram cada variável pesquisada em três diferentes níveis, de acordo com a correlação encontrada entre o discurso das empresas e a percepção da prática gerencial pelos públicos investigados. Dessa forma, foram classificadas no **1º nível** as variáveis que apresentaram maior aproximação entre os princípios afirmados pelas empresas e a prática percebida por trabalhadores, gestores e sindicalistas, ou seja, quando a empresa demonstrou colocar em prática os preceitos da responsabilidade social para com seu público interno. Foram classificadas no **2º nível** aquelas variáveis que apresentaram correlação positiva, mas ainda podem ser aperfeiçoadas. E, finalmente, foram classificadas no **3º nível** aquelas variáveis em que se verificou uma menor consistência entre discurso e prática, ou seja, quando a prática percebida pelos empregados não refletiu o discurso ou intenções proclamadas pelos gestores, resultando em uma grande distância entre os princípios afirmados ou pretendidos pelas empresas e a prática percebida por trabalhadores e sindicalistas. Também se classificaram como de **3º nível** as respostas em que houve uma grande distância no que seria de se esperar em uma empresa socialmente responsável para com seu público interno em relação àquele quesito, mesmo que gestores, funcionários e sindicalistas concordem na mesma avaliação.

A seguir, apresentam-se os dados comparativos de cada empresa, organizados por variável e classificados pela autora desta dissertação de acordo com os níveis propostos por Pena et al. (2005a).

2.3.2 *Relações com sindicatos*

Conforme a descrição das variáveis, exposta no capítulo anterior, a empresa deve permitir a atuação do sindicato no local de trabalho. É fundamental a criação de canais efetivos de comunicação, com a transmissão de informações sobre condições de trabalho, dados financeiros e objetivos estratégicos que atinjam os trabalhadores.

De acordo com Pena et al. (2004), a Empresa A pode ser considerada no 1º nível, para a variável “Relação com os sindicatos”. Na pesquisa realizada pelos autores, constatou-se que, de acordo com os trabalhadores, a empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do Sindicato (73,6%); oferece liberdade para a atuação do Sindicato dentro dos locais de trabalho (56,1%); apuraram que os funcionários recebem informações do Sindicato periodicamente (54,7%), embora não participem dos eventos que o este promove (72,6%). A pesquisa indicou ainda que a maioria dos funcionários não é associada ao Sindicato (51,9%). Pena et al. (2004) ressaltam que os funcionários não consideram o comportamento do Sindicato prejudicial a eles (68,9%) e não consideram tampouco o comportamento do Sindicato prejudicial à empresa (73,6%).

Para ilustrar a postura do gestor, transcreve-se aqui a fala do mesmo, conforme relatório de pesquisa de Pena et al. (2004): “o relacionamento da empresa com o Sindicato é muito bom. A empresa privilegia a transparência e o respeito nas negociações anuais”. O

gestor informa ainda que a empresa dá livre acesso ao Sindicato, cedendo-lhe o espaço do restaurante da empresa para suas campanhas, eleições e divulgação sobre filiação. O sindicalista ouvido por Pena et al. (2004) concorda que o Sindicato tem uma relação muito boa com a empresa e relata que nunca chegaram a ter uma ação judicial, sendo “o diálogo amplo, aberto e com respeito” (PENA et al., 2004). Com base nesses dados, os pesquisadores inferem que a empresa mantém uma relação saudável com o Sindicato, o que sustenta sua classificação no 1º nível. Segundo eles, apesar de a maioria dos trabalhadores não ser associada ao Sindicato, mantém, da mesma forma, uma relação amistosa com o mesmo (PENA et al., 2004).

A Empresa **B** também foi considerada no 1º nível por Pena et al. (2004). Na visão de seus empregados, essa empresa permite que eles se envolvam em atividades do Sindicato (74,7%) e oferece liberdade para atuação do Sindicato dentro dos locais de trabalho (60,2%). Os empregados recebem informações sobre o Sindicato (91,9%), mas a maior parte deles não participa dos eventos que o Sindicato promove (84,4%). Pena et al. (2004) ressaltam que o Sindicato tem um jornal, que circula semanalmente nas unidades da empresa, onde são divulgadas as principais notícias para todos os trabalhadores. Quando há algum tipo de denúncia por parte dos trabalhadores, leva-se ao conhecimento da diretoria. Se não resolver, publica-se no jornal (PENA ET AL., 2004). Conforme o sindicalista entrevistado, o relacionamento da empresa com o Sindicato já foi mais tranquilo, sendo aqui transcrita sua fala, conforme relatório de Pena et al. (2004).

As negociações, desde a privatização, foram se deteriorando até o ano passado, quando assinamos um péssimo acordo, pressão contestativa (sic) que toda empresa tem, induzindo o pessoal a aprovar um acordo ruim. Esse ano nós aprovamos uma pauta de reivindicação e em função da distância da proposta delas com a pauta nós instauramos o dissídio coletivo. (PENA et al., 2004)

Na visão do gestor de RH, o acordo coletivo foi fechado com os empregados, só faltando assinatura do Sindicato: “[...] eles se dizem representantes dos empregados, mas os empregados não se sentem representados por eles, então não é um problema nosso, é um problema deles, que eles têm que resolver com a categoria.” (PENA et al., 2004)

Dessa forma, os autores consideraram essa empresa também no 1º nível, porque tanto o gestor quanto os funcionários concordam que o Sindicato tem total liberdade, embora não use dessa prerrogativa, para representar adequadamente os funcionários. Ou seja, isso poderia denotar uma deficiência apenas na ação do Sindicato e não uma impossibilidade de atuação.

A Empresa C foi considerada no 2º nível, pois Coelho (2004) relata que, na visão do gestor, o relacionamento da empresa com o Sindicato é muito “tranquilo”. O Sindicato tem acesso à empresa através de seus representantes eleitos que lá trabalham. De acordo com o gestor entrevistado por Coelho (2004): “são sete funcionários do sindicato que estão aqui dentro da empresa [...] isso facilita quando eles precisam passar alguma informação”. Na visão do Sindicato, a empresa não permite o envolvimento dos funcionários em suas atividades, fato que contradiz a visão dos trabalhadores (73,1%). Entretanto, tanto Sindicato quanto trabalhadores (53,8%) concordam que a empresa não oferece liberdade para a atuação do Sindicato dentro dos locais de trabalho.

Coelho (2004) relata ainda que, conforme o sindicalista entrevistado, os dirigentes da empresa se reúnem, periodicamente, com o Sindicato, para ouvir sugestões e negociar reivindicações. A empresa possui mecanismos através dos quais a direção consulta os diretores do Sindicato (e vice-versa), fornecendo dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando esses afetarem os trabalhadores) para subsidiar as discussões. (COELHO, 2004)

A pesquisadora (2004) informa ainda que os trabalhadores disseram que recebem informações do Sindicato (60,8%), mas não participam dos eventos que este promove (77,7%). Mesmo sendo pouco participativos, os trabalhadores não consideram o comportamento do Sindicato prejudicial a eles (67,7%) e nem à empresa (67,4%).

Ainda segundo Coelho (2004), quanto ao fato de serem associados ao Sindicato, a resposta apresentou divisão: 48,5% são associados e 49,2% não. Conclui-se que a empresa procura manter um bom relacionamento com o Sindicato, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores. Um ponto ainda negativo, que pode ser melhorado, refere-se à falta de liberdade para atuação sindical dentro dos locais de trabalho, daí a classificação no 2º nível.

Entende-se que a Empresa **D**, pesquisada por Oliveira (2005), pode ser classificada no 3º nível em relação a esta variável, pois as práticas de diálogo e participação dos empregados na empresa assim como as relações desta com o Sindicato dos Trabalhadores são bastante precárias, como atestam os questionários respondidos pelos trabalhadores. Segundo o pesquisador, a opinião da maioria dos empregados sindicalizados, respaldada pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores, confirma isso. Oliveira (2005) sustenta nossa avaliação no 3º nível com os vários resultados aferidos em sua pesquisa, relacionados a esta variável: 77,2% dos funcionários investigados afirmaram que a empresa considera o comportamento do Sindicato prejudicial a seu desempenho; 76,7% dos funcionários responderam que a empresa exerce pressão contra a participação de seus empregados em ações do Sindicato dentro do local de trabalho; 64,6% dos respondentes alegaram ainda que a participação dos empregados nas atividades do Sindicato fora da empresa não é totalmente livre, já que a empresa exerce algum tipo pressão; 68,8% dos questionários respondidos afirmaram que a empresa não permite a livre atuação dos representantes do Sindicato no local de trabalho; 68,3% dos

funcionários que participaram da amostra pesquisada por Oliveira (2005) responderam que a empresa não fornece informações aos empregados ou ao Sindicato a respeito das condições de trabalho; 79,4% disseram que os dirigentes da empresa não se reúnem periodicamente com os empregados para ouvir sugestões ou negociar reivindicações; 57,6% dos respondentes desconhecem a realização de reuniões periódicas entre dirigentes da empresa e o Sindicato para ouvir sugestões ou negociar reivindicações; e 69,8% dos questionários respondidos negam que a empresa forneça informações econômico-financeiras ou relativas a objetivos e estratégias, aos empregados ou ao Sindicato. Segundo Oliveira (2005), todas essas percepções dos funcionários que responderam ao questionário são frontalmente contraditas pelo gestor entrevistado o que, além de não garantir a razão de qualquer das partes, leva à conclusão de uma incoerência e desarmonia evidentes nessa relação empresa/sindicato.

Pode-se observar uma disparidade entre os dados da Empresa **D** com as outras devido a uma particularidade das amostras. Enquanto na Empresa **D** só foram ouvidos trabalhadores sindicalizados, nas outras quatro empresas, **A**, **B** e **C** e **E** as amostras contemplaram pessoas sindicalizadas ou não, uma vez que foram selecionadas dentro da empresa. Nessas quatro empresas, houve o consentimento e a facilitação por parte dos gestores de se estender a pesquisa aos funcionários, o que permitiu que a amostra fosse constituída de forma aleatória. Já a Empresa **D**, segundo Oliveira (2005), concedeu apenas entrevistas por meio do presidente da Fundação, que ofereceu ao pesquisador uma cópia do último relatório dos Indicadores Ethos, e uma entrevista do gestor de RH de uma unidade por ele indicada. Este último, conforme relata Oliveira (2005), quis conhecer o conteúdo do questionário a ser aplicado aos empregados e, depois de analisá-lo, recuou da permissão de acesso aos mesmos, e justificou sua recusa de acordo com o pesquisador, afirmando que algumas perguntas do questionário eram “incompatíveis com a relação capital-trabalho” (aquelas relacionadas à participação do empregado no Conselho de Administração), e outras não faziam o menor sentido para a

empresa (aquelas relativas a trabalho infantil e trabalho forçado). Quando informado por Oliveira (2005) de que o conteúdo das questões fora retirado dos Indicadores Ethos, que a empresa respondia anualmente, o pesquisador relata que o gestor não concordou com ele, alegando conhecer o relatório e que aquelas questões não constavam nele.

A Empresa **E** pode ser classificada no 1º nível. Na percepção dos empregados, 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 porque a atuação do Sindicato é insignificante. No entanto os funcionários entendem que podem se envolver em atividades do Sindicato sem sofrer pressão da empresa (44,9% de concordância e 18,4% de discordância). (2006). De acordo com a diretora de RH entrevistada, não havia um relacionamento a empresa e o Sindicato, pois a empresa sempre oferecia aos seus empregados muito mais do que o Sindicato da categoria reivindicava e nunca havia sido procurada espontaneamente pelo Sindicato. Segundo Furtado (2006), ficou claro, nos grupos de foco, que essa não é uma questão importante para os funcionários da Empresa **E**, que afirmaram que a presença do Sindicato, por não ser necessária, também não é incentivada, mas nem por isso deixa de ser tolerada.

VARIÁVEIS	EMPRESAS	A	B	C	D	E
Relações com sindicatos		1º nível	1º nível	2º nível	3º nível	1º nível

Quadro 3: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Relações com sindicatos”

Fonte: Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação, 2006.

2.3.3 Gestão participativa

Uma empresa socialmente responsável com relação a seu público interno deve desenvolver técnicas de gestão participativa, voltadas principalmente a compartilhar poder nas tomadas de decisões, provocar e criar ambientes de motivação, comprometer as pessoas com o trabalho, desenvolver sistemas de sugestões eficientes e duradouros, formar e conduzir equipes para a eliminação dos problemas, vencer resistências à implantação das mudanças que se fazem necessárias (ETHOS, 2004).

A Empresa A foi classificada no 2º nível por Pena et al. (2005), que relatam que, na visão dos trabalhadores, a empresa fornece informações econômico-financeiras (87,6%), oferece treinamento para que eles possam compreender essas informações (53,3%), prevê a participação deles em comitês de gestão (52%), não interfere na escolha dos representantes da CIPA (88,6%), nem na escolha dos representantes para a comissão da PLR (90,6%). No entanto os pesquisadores também relatam que, quando questionados se eles participam “de verdade” de algumas decisões importantes da empresa, 65,4% das respostas foram negativas. O Sindicato confirma a resposta dos trabalhadores. Pena et al. (2005) lembram que essa visão dos trabalhadores é corroborada no discurso do gestor de RH, “[...] o funcionário participa da formulação de idéias, mas não da formulação de estratégias”. Segundo o gestor, ouvido por Pena et al. (2005), a formulação estratégica da empresa realiza-se entre a diretoria e o Conselho de Administração, composto por representantes dos dois acionistas, ambos com 50% das ações. Dessa forma, os *macroindicadores* da empresa são definidos junto aos acionistas e, a partir daí, desdobrados em diversos indicadores, para todos os níveis da empresa. A participação do funcionário se dá no desdobramento desses indicadores que, conforme o gestor de RH, “participa sabendo que a contribuição no nível dele está

sustentando um indicador que foi negociado pela diretoria e o Conselho de Administração”. (PENA et al., 2004)

Pena et al. (2004) ressaltam que, no que diz respeito à participação de idéias, 95,3% dos trabalhadores da Empresa A responderam que a empresa tem um programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria de suas tarefas e da qualidade. Esse programa já proporcionou à empresa mais de 3.000 idéias. Como ilustração dessa realidade, os pesquisadores citam a proposta que fez nascer um projeto de reciclagem do óleo utilizado por todos os pescadores de um estado do litoral brasileiro, onde a empresa tem unidade. Esse projeto já ganhou inclusive um prêmio na Austrália e o dinheiro desse prêmio foi investido na criação de uma associação que atende crianças carentes do estado.

Os pesquisadores relatam que, na opinião do gestor de RH, “essa é a forma mais sistêmica de ter o empregado participando efetivamente da gestão”.

Diante disso, conclui-se que a idéia de participação dos funcionários na Empresa A ainda é vista de duas formas: na participação em comissões, como por exemplo, PLR e CIPA, e no que diz respeito a sugestões de melhoria no processo produtivo da empresa. Como já salientado, a participação dos empregados na formulação de estratégias não é interesse da empresa. Nas palavras do gestor de RH em entrevista concedida aos pesquisadores, “quem formula estratégia são os acionistas. Embora o Instituto Ethos aponte como melhor nível a participação dos empregados no Conselho de Administração, nós não pensamos assim”.

Considerando-se que o pensamento do gestor, corrente na administração capitalista de empresas, contraria o conceito de gestão participativa indicado pelo Instituto Ethos, a empresa não poderia ser classificada no 1º nível. Entretanto a empresa tem formas de participação, ainda que apenas no âmbito da implementação de estratégias previamente definidas pela cúpula administrativa. Devido a isso, foi classificada no 2º nível.

Na empresa **B**, segundo resultados apurados por Pena et al. (2004), na maioria das questões sobre gestão participativa, há uma convergência de opiniões entre empresa e trabalhadores, mas uma divergência de opinião destes com o Sindicato. Segundo os pesquisadores, na opinião do Sindicato, a única forma de participação dos funcionários é na comissão da PLR, mesmo assim, de forma pouco satisfatória, pois, como diz o sindicalista entrevistado pelos pesquisadores, “por não terem estabilidade, se sentem pressionados e intimidados pela empresa” (PENA et al., 2004). Os pesquisadores relatam ainda que os funcionários recebem informações econômico-financeiras sobre a empresa, mas a maior parte não recebe nenhum tipo de treinamento sobre essas informações para uma tomada de decisão. Foi também relatado pelos autores da pesquisa que eles não participam do Conselho de Administração, mas há um equilíbrio nas respostas, com relação à participação em comitês de gestão, considerando-se que 50% responderam que “sim” e 47,3% responderam que “não” ou “não sabem responder”. Os pesquisadores salientam que, quando indagados sobre sua participação “de verdade” em decisões importantes da empresa, a resposta foi negativa (58,1%). Já no caso da participação dos funcionários nas comissões da CIPA e PLR, os pesquisadores apontam que as opiniões coincidem. A empresa tem um programa de sugestões, via Intranet, em que todos os funcionários têm a oportunidade de apresentar idéias para o melhor funcionamento de suas tarefas, bem como qualquer tipo de sugestão que venha a aprimorar os serviços oferecidos pela empresa. (PENA et al., 2004)

Pena et al. (2004) ressaltam que o sindicalista da Empresa **B** mostrou-se mais negativo do que os empregados e gestores. No entanto, como concluem os pesquisadores, o sindicalista parece ter alguma razão, já que, quando perguntados se a participação é verdadeira, os trabalhadores negaram. Portanto classifica-se essa empresa ainda no 3º nível. Fica a ressalva de que a visão do sindicalista pode ter sido influenciada pelos conflitos gerados no momento

de negociação do acordo coletivo, que, por não ter chegado a um bom termo, foi para dissídio coletivo (PENA et al., 2004).

A Empresa **C** foi classificada no 2º nível. Segundo Coelho (2004), 70% dos funcionários disseram receber informações econômico-financeiras da empresa, mas apenas 43,8% afirmaram receber treinamento para análise dessas informações. Por outro lado a pesquisadora afirma que um dos pontos que mais apresentou convergência entre os três públicos pesquisados foi o da participação dos funcionários na apresentação de idéias e sugestões. Coelho (2004) registra que a empresa formalizou um plano de sugestões, em que a participação do funcionário é valorizada e que recentemente instalou urnas para recolhê-las. Informa ainda que os autores dos projetos aprovados são premiados com bens e dinheiro e cita a fala do Gestor de RH: “Eles apresentam sugestões simples que resolvem os problemas”.

Por outro lado, Coelho (2004) observa que, quando perguntado aos funcionários se eles participam, efetivamente, das decisões da empresa, a maioria, 60%, negou. Após cruzamento de dados entre os respondentes e a negativa nas respostas, a autora da pesquisa deduziu que a participação no processo decisório, mesmo no cargo de supervisão, não acontece de forma eficaz, sustentando assim essa avaliação. A pesquisadora ressalta, entretanto, que a participação dos funcionários na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) foi ponto convergente entre empresa, Sindicato e trabalhadores (75,4%)

Na Empresa **D**, pesquisada por Oliveira (2005), foi verificada convergência de opiniões entre gestor, trabalhadores e sindicato, mesmo nas avaliações consideradas negativas em relação à gestão participativa. Como exemplo, o pesquisador cita o fato de não haver a participação de nenhum representante dos trabalhadores em comitê de gestão ou no conselho da administração. Ainda segundo ele, a empresa afirmou que conta com um programa para estimular e reconhecer contribuições de empregados com sugestões para a melhoria dos processos produtivos e do ambiente de trabalho, o que foi confirmado pela maioria dos

empregados sindicalizados (50,85%) e pelo presidente do Sindicato. Oliveira (2005) ressalta que o presidente do Sindicato reconhece o estímulo da empresa, mas o considera simbólico, justificando que os benefícios dos empregados não estão à altura das vantagens que a empresa obtém. O pesquisador registra ainda que a maioria dos empregados sindicalizados, 64,6%, alegou que a Empresa **D** não prevê a participação de representante dos empregados em comitês de gestão ou no conselho de administração, fato este confirmado pelo presidente do Sindicato que inclusive cita a reivindicação dessa participação. O autor da pesquisa conclui que a Empresa **D** não estimula nem reconhece a necessidade dessa forma de participação, embora tal prática seja comum em outras unidades do grupo, fora do Brasil.

Nesse caso, apesar da convergência de avaliações por parte do gestor, do sindicalista e dos empregados, percebe-se que a prática da responsabilidade social ainda está bastante aquém do que seria de se esperar de uma empresa socialmente responsável, resultando em sua classificação no 3º nível em relação a essa variável.

A Empresa **E** pode ser considerada no 1º nível para gestão participativa. De acordo com Furtado (2006), os empregados concordam que a empresa tem uma prática de repassar informações para todos, 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% disseram que a empresa tem um processo estruturado de discussão e análise sobre essas informações. Cerca de 64% concordaram que a empresa procura envolver representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões consideradas estratégicas. Segundo Furtado (2006), os funcionários ouvidos nos grupos de foco destacaram o processo aberto e transparente do planejamento estratégico realizado pela empresa e a realização de reuniões para discussão de decisões. Mais de 90% dos funcionários concordam 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. Segundo Furtado (2006), isso se deveu ao total desconhecimento dessas comissões tanto por empregados quanto pelo próprio RH. A relação com os funcionários é tão aberta que esse tipo de mecanismo, para evitar que os problemas cheguem à Justiça trabalhista, não é realmente utilizado.

Segue a avaliação das empresas em relação à variável “Gestão participativa”.

VARIÁVEIS	EMPRESAS				
	Emp A	Emp B	Emp C	Emp D	Emp E
Gestão participativa	2° nível	3° nível	2° nível	3° nível	1° nível

Quadro 4: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Gestão participativa”

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3.4 Participação nos resultados e bonificações

A empresa socialmente responsável, além de oferecer participação ou bônus relacionado a desempenho, possui mecanismo que estimula e viabiliza a participação dos empregados em sua composição acionária (PENA et al., 2004). Criar mecanismos de recompensas para os funcionários que contribuam com a melhoria dos processos internos e eleger representantes de empregados em comitês de gestão estratégica ou no conselho de administração tornam a relação mais transparente e os vínculos mais sólidos (LOPES, 2002).

Pena et al. (2005) relatam que, segundo o Sindicato da Empresa A, a empresa procura pagar acima dos pisos salariais e é considerada referência no segmento. Relatam ainda que 69,2% dos trabalhadores consideram que a empresa os valoriza por meio da remuneração e

também por meio de um plano de carreira adequado (63,8%). Em relação ao programa de PLR, os pesquisadores aferiram que 71,4% dos trabalhadores concordam que a empresa possui um bom programa e que este é conhecido por todos (93,4%), pois as metas individuais são conhecidas (85,8%) assim como as metas coletivas (91,5%). Os pesquisadores concluem que a empresa usa bem seu programa de PLR, embora sem gestão participativa, pois, quando perguntados se são ouvidos, de alguma forma, para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira, 60,6% dos trabalhadores responderam negativamente. (PENA et al., 2004)

Segundo Pena et al. (2004), na Empresa **B**, há divergência entre trabalhadores e Sindicato no tocante à remuneração. Os pesquisadores relatam que, de acordo com o Sindicato, a empresa não paga acima dos pisos salariais firmados com a categoria, mas, para 69,9% dos trabalhadores, a empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração. No tocante à valorização por meio do plano de carreira, os autores da pesquisa apresentam um equilíbrio entre as respostas positivas (36,0% dos respondentes) e negativas (39,8% dos respondentes). Entretanto, ao cruzar esses dados com as funções desses trabalhadores na empresa, constatam que, dentre os 39,8%, que totalizam 65 funcionários, 86,2% deles pertencem ao Call Center, que é um setor com alta rotatividade, com perfil de mão-de-obra jovem, universitários, sem perspectiva de carreira na empresa. Por esse motivo, os pesquisadores concluem que não há um incentivo por parte da empresa no desenvolvimento do plano de carreira. Com relação à Participação nos Lucros e Resultados, os pesquisadores aferiram que 91,4% dos trabalhadores concordam que a empresa possui um bom programa de PLR e afirmam conhecer esse programa, e mais da metade conhece as metas individuais (51,1%), bem como as metas coletivas (53,8%). Os pesquisadores narram que o Sindicato defende o argumento em que a PLR tem que ser negociada diretamente com eles e não por meio de uma comissão. Conforme o sindicalista entrevistado pelos autores da pesquisa, “o

Sindicato tem um diretor que tem estabilidade, tem liberdade para defender, salvo essa condição não existe nenhuma outra que a pessoa possa ter autonomia”. Os pesquisadores citam a opinião do gestor de RH, em que a adoção do programa de PLR modificou a relação com os funcionários: “A gente procura estabelecer uma relação de alta comunicabilidade, produtividade, isso normalmente estimula as pessoas a ser mais produtivas, a vestir mais a camisa da empresa”. Para 53,2% dos funcionários, eles não são ouvidos quando da definição de políticas de remuneração, benefício e carreira. (PENA et al., 2004)

Concorda-se, assim, com a classificação de Pena et al. (2005), atribuída à Empresa **A** e à **B** no 2º nível, pois, segundo os pesquisadores, os trabalhadores se sentem valorizados por meio da remuneração e da política de participação nos resultados. Entretanto os pesquisadores constataram que os funcionários não participam da definição dessas políticas. (PENA et al. 2004).

Segundo Coelho (2004), a Empresa **C** não tem um programa de flexibilização de benefícios, ou seja, um leque de opções para que os funcionários possam escolher aqueles benefícios que mais atendam a suas necessidades.

De acordo com o relato da pesquisadora, segundo as respostas dos trabalhadores e também as do Sindicato, a empresa procura pagar acima dos pisos salariais (58,5%), a empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração (69,2%), e, da mesma forma, através do plano de carreira (58,5%). Com relação à PLR, a pesquisadora salienta que formou-se um comitê na empresa, que define as metas a serem atingidas, bem como seu acompanhamento. Ela cita o Gestor de RH: “As metas da PLR envolvem, a todo tempo, toda a empresa, da produtividade até os níveis de desperdício”. A pesquisadora relata que algumas das metas são relativas a produtividade, produto, material inacabado, telefone, nível de desperdício com papelaria e material de limpeza; relata também que toda economia gerada a partir dessas metas é divulgada para todos, e, desse valor, 50% ficam com a empresa e 50%

são divididos entre os funcionários. Além disso, segundo Coelho (2004), 5% do lucro líquido da empresa são divididos com os funcionários. Esses dados são confirmados pelas respostas aferidas pelos questionários respondidos pelos trabalhadores, que, além de conhecerem bem o programa de PLR (77,7%), as metas individuais (58,5%) e as metas coletivas (56,2%), o consideram um bom programa (60,8%). Entretanto, segundo Queiroz (2004), apesar dessa consideração, quando perguntados se são ouvidos para a definição de políticas de remuneração, benefícios e carreira, 36,9% responderam positivamente e 48,5% negativamente, acusando uma divisão clara de opiniões. Isso levou a autora da pesquisa a inferir que, apesar de a empresa ter um programa de PLR reconhecido pelos seus funcionários, precisa ouvir mais seus empregados na formulação de políticas de remuneração e de benefícios.

A participação dos funcionários na comissão da PLR, entretanto, apresentou divergência. A pesquisadora relata que tanto o Sindicato quanto a empresa informaram que os funcionários que participam dessa comissão são eleitos pelos próprios funcionários, sem interferência da empresa. Relata também que apenas 21,8% dos funcionários concordam com essa informação. Considerando que 43,1% dos pesquisados responderam que nada sabiam sobre essa questão, a autora da pesquisa inferiu que essa eleição talvez não seja bem divulgada pela empresa.

A autora da pesquisa conclui que, apesar de a empresa estar usando bem a PLR, ainda há espaço para melhoria na comunicação interna. Isso faz atribuir o 2º nível de coerência entre discurso e prática no exercício dessa variável para a empresa C (COELHO, 2004).

Na Empresa D, segundo Oliveira (2005), a Participação nos Resultados e Bonificação, sob a ótica dos empregados sindicalizados, é a seguinte: 55,6% afirmaram que a empresa não tem um Programa de PLR; 78,3% alegaram que a empresa não combina avaliação de competências, habilidades e desempenho individuais com avaliação coletiva dos empregados

no Programa de PLR; 54,5% negaram a existência de um Programa de Bonificação; 63,5% disseram desconhecer que o Programa de Bonificação tenha sido estabelecido via negociação com comissão de empregados ou com o Sindicato, conforme a lei. (OLIVEIRA, 2005). O pesquisador ressalta que, por outro lado, 59,8% dos trabalhadores afirmaram que o Programa de PLR foi estabelecido via negociação com comissão de empregados ou com o Sindicato, em conformidade com a lei. Esclarecendo esses dados desconstruídos com o presidente do Sindicato, o pesquisador descobriu que isso se deve ao fato de que a negociação alegada pelos trabalhadores é a negociação anual do acordo coletivo e não uma negociação com comissão de trabalhadores ou Sindicato, exclusiva para tratar da PLR, de acordo com a legislação. Segundo o pesquisador, o dirigente explicou também que a Empresa **D** usa o nome de abono no acordo coletivo e nos registros legais, pois assim não tem incidência sobre 13º salário, férias, FGTS, indenizações rescisórias e, ainda, desconta no Imposto de Renda. Mas, em seu *marketing* social para os empregados e para a comunidade, ela utiliza a sigla PLR e o nome Programa de Participação nos Lucros e Resultados, o que chega a confundir os empregados (OLIVEIRA, 2005).

Apontando a contradição com informações dadas pelos funcionários, Oliveira (2005) relata que a Empresa **D** informou ter programa de participação nos resultados e ou de bonificação, o que não coincide com a percepção da maioria dos empregados sindicalizados nem com a do presidente do Sindicato. Entrevistado pelo pesquisador, o gerente alegou ainda que combina avaliação objetiva das competências, habilidades e desempenho individuais, com avaliação coletiva da empresa para definir a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados. O pesquisador chama a atenção para o fato de que tanto os empregados sindicalizados como o presidente do Sindicato negam essa forma de avaliação. Outra contradição apontada pelo pesquisador é que, segundo o gerente, o PLR e o Programa de Bonificação foram estabelecidos por meio de negociação com a comissão de empregados ou

Sindicato e em conformidade com a legislação aplicável, mas a maioria dos empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores negam a realização de negociação com esse objetivo. O pesquisador conclui que tanto o discurso da maioria dos empregados sindicalizados como o do presidente do Sindicato dos Trabalhadores não coincide com o discurso da Empresa **D** a respeito da Participação nos Resultados e Bonificação. Segundo ele, o público interno nega taxativamente a existência de programa de PLR e ou de Bonificação conforme as exigências da legislação. As contradições evidentes dos dados colhidos pelo pesquisador levam a concluir que a incoerência é completa, o que resulta na classificação da empresa no 3º nível.

Quanto à Empresa **E**, entende-se que ela pode ser classificada no 1º nível. As questões dessa variável obtiveram índices de concordância acima de 50%. Mais de 65% dos funcionários ouvidos se sentem valorizados por meio da remuneração, e mais de 60% concordam que a empresa procura pagar salários acima dos pisos firmados com os sindicatos. Furtado (2006) constatou ainda que essa percepção é comum a todos os cargos da empresa, o que configura um resultado diferente do sugerido por Pires (2003). Mais de 70% dos empregados ouvidos consideraram o Programa de Participação nos Lucros um bom programa, e 78,4% afirmam receber estímulos para comprar ações da empresa, o que parece ser um caso singular, segundo a autora.

Abaixo, o Quadro 5 demonstra os níveis em que se encontram as empresas pesquisadas em relação à variável “Política de remuneração, benefícios e carreira”.

VARIÁVEIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	2º nível	2º nível	2º nível	3º nível	1º nível

Quadro 5: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Política de remuneração, benefícios e carreira”.

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3.5 Compromisso com o futuro das crianças

Pode ser atribuído o 1º nível a todas as empresas pesquisadas neste critério. Nas empresas **A, B, C e D e E**, constatou-se, a partir do discurso de trabalhadores, sindicalistas e gestores, a inexistência de trabalho infantil. A percepção dos trabalhadores sobre o compromisso da empresa com o futuro das crianças é reforçada pela divulgação dos projetos sociais mantidos e desenvolvidos pelas empresas.

Na visão do gestor de RH da Empresa **A**, ela nunca contratou mão-de-obra infantil, sempre proibiu e, de certa forma, puniu fornecedores que utilizavam mão-de-obra infantil no seu processo produtivo. Na visão do Sindicato, quanto a esse aspecto, a empresa cumpre rigorosamente a lei. Também os trabalhadores (98,1%) concordam que a empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho infantil. No que diz respeito a projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa, 75% das respostas dos trabalhadores foram positivas. A empresa reforça isso através da divulgação dos projetos sociais que mantém para jovens da comunidade.

A Empresa **B** também apresenta convergência de opiniões entre trabalhadores (93,5%), gestor de RH e Sindicato. A empresa respeita a lei que proíbe o trabalho infantil e, inclusive, exige de seus fornecedores essa prática. Com relação aos projetos da empresa que contribuem para os jovens fora da comunidade, a maioria dos funcionários (74,7%) respondeu positivamente, o que leva a crer que um dos aspectos que provavelmente pesou nesta avaliação foi a ampla divulgação dos projetos sociais que a empresa apóia, conforme informação do presidente do instituto da Empresa **B**.

A Empresa **C**, além de ter o compromisso de não contratar mão-de-obra infantil, insere, em todos os seus contratos com fornecedores, cláusulas nas quais aqueles não podem

contratar menores para trabalho. Essa visão da empresa converge com a visão do Sindicato e dos trabalhadores. Para eles, além de a empresa respeitar a lei (97,7%), mantém um programa para jovem aprendiz (93,1%) através de uma parceria com o SENAI. Os trabalhadores também responderam que a empresa possui projetos para desenvolvimento de seus filhos (86,2%) e para os jovens da comunidade (87,7%) e o programa é bem conhecido por todos na empresa, tenham filhos ou não.

A Empresa **D** também se encontra no 1º nível, como se pode atestar pelos resultados da pesquisa de Oliveira (2005). A maioria dos empregados sindicalizados pesquisados (73,0%) afirmou que a empresa cumpre a lei que proíbe o trabalho de menores. Entretanto 60,3% alegaram que a empresa não mantém programa de formação profissional para menores e 51,9% desconhecem iniciativas da empresa em programas de formação profissional para filhos dos funcionários. Reconhecem, entretanto, que a empresa, por sua vez, ultrapassa a legislação quando 59,8% responderam que a empresa apóia ou realiza projetos na comunidade em benefício da criança e do adolescente. O presidente do Sindicato confirmou as respostas da maioria dos empregados sindicalizados.

O gestor da Empresa **D** alegou que, além de manter programa específico de formação profissional para jovens na faixa etária permitida, desenvolve projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários. A empresa informou ainda que não se encontra credenciada para o uso do selo *Empresa Amiga da Criança*, da Fundação Abrinq, pelos Direitos da Criança, e que não tem ações de conscientização interna dos funcionários sobre a exploração do trabalho infantil com relação a seus filhos e a outras crianças de seu convívio.

As respostas da Empresa **E** a esta 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).

A diretora de RH da Empresa **E**, na entrevista com a pesquisadora, 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, ainda a ser desenvolvido, voltado para a empregabilidade dos filhos de empregados, de modo a facilitar o ingresso desses jovens no mercado de trabalho. 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 sua contribuição, como parece ser o caso. Mesmo em face desses projetos em desenvolvimento, atribui-se o 1º nível à empresa **E**, uma vez que ela atende aos principais requisitos examinados. Abaixo, apresenta-se o Quadro 6, comparativo das cinco empresas.

VARIÁVEIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
Compromisso com o futuro das crianças	1º nível	1º nível	1º nível	1º nível	1º nível

Quadro 6: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Compromisso com o futuro das crianças”.

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3 6 Valorização da diversidade

De acordo com Pena et al. (2004), a Empresa A foi classificada no 2º nível, pois tem um código de ética escrito e dado a conhecer pelos funcionários. De acordo com o gestor de RH, “mesmo antes do código, a empresa já tinha práticas que proibiam qualquer processo discriminatório, principalmente no processo de seleção”. Apesar do código, apenas 48,1% dos trabalhadores responderam que a empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias, o que denota, talvez, um problema de comunicação com o conseqüente desconhecimento do mesmo. Os funcionários dessa empresa também concordam que ela atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a negros (66%), mulheres (69,8%), portadores de necessidades especiais (81,9%), jovens (77,1%) e trabalhadores maiores de 40 anos (55,7%). Entretanto os trabalhadores não souberam responder ou responderam negativamente, quando perguntados se a empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho em relação a pessoas com vida homossexual (51,9%) e em relação a pessoas com Aids (60,4%). Com relação à atuação da empresa contra a discriminação no ambiente de trabalho em relação a alcoólatras e outros dependentes de drogas, 73,3% dos trabalhadores responderam afirmativamente. A Empresa A tem um programa para atender aos funcionários que apresentam problemas com alcoolismo.

Outro item digno de nota é o canal para denúncia de qualquer tipo de discriminação. Mesmo existindo a figura do ouvidor, ligada ao departamento jurídico, com o intuito de receber qualquer tipo de denúncia, 50,9% dos trabalhadores negaram a existência ou desconheciam na empresa um meio fácil para denunciarem a discriminação. De maneira análoga, 64,8% dos trabalhadores não sabem se as punições devido à discriminação são conhecidas por todos na empresa; 78,8% deles disseram que a empresa não oferece

treinamento específico aos funcionários sobre combate à discriminação; 51% acusam que a empresa não se esforça para incluir, no ambiente de trabalho, as pessoas discriminadas na sociedade. Já com relação a assédio sexual, 68,6% dos trabalhadores disseram que, além da empresa possuir normas escritas que proíbem o assédio sexual, ela oferece uma forma fácil para denunciarem (50,5%). Pode inferir-se, assim, que, apesar de a empresa ter um código de conduta ética e uma ouvidoria para receber qualquer tipo de denúncia, a maior parte dos funcionários desconhece essa prática.

A Empresa **B** também foi classificada no 2º nível por Pena et al. (2005), com relação à discriminação, pois apresentou convergências e divergências. O gestor de RH informou que a empresa possui normas que proíbem as práticas discriminatórias, fato esse divergente da visão dos trabalhadores, que responderam negativamente ou que não sabiam da existência dessas normas (81,2%). Entretanto há convergência entre empresa, Sindicato e trabalhadores quando se analisa a discriminação com relação a negros (78,5%), mulheres (84,4%), portadores de necessidades especiais (88,2%), jovens (85,5%) e pessoas com vida homossexual (68,3%). No que diz respeito à discriminação contra pessoas com mais de 40 anos, apesar de a visão dos trabalhadores (60,8%) ser convergente com a visão do gestor de RH, a visão do sindicalista apresenta divergência: “discriminação com trabalhadores maiores de 40 anos, isso aí poderia dizer que tem”. Os pesquisadores levantaram a hipótese de que essa visão negativa do Sindicato poderia estar relacionada com o fato de a empresa contratar jovens universitários para trabalhar no *Call Center*, que corresponde a 74,4% da amostra pesquisada. Pode-se, ainda, comparar esse fato com a informação obtida com a análise documental dos registros funcionais da empresa, em que apenas 5,5% dos funcionários da empresa têm acima de 45 anos.

Com relação à discriminação de pessoas idênticas e alcoólatras, a maioria dos funcionários (56,5% e 61,8%, respectivamente) respondeu não saber se isso ocorria na

empresa. Deve-se levar em conta que esse tipo de discriminação é muito difícil de ser percebida dentro de uma empresa. A Empresa **B** não possui um canal para denúncia de discriminação, assédio moral e sexual. Na fala do gestor de RH, “se houver alguma reclamação deve ser encaminhada para o Comitê de Ética”. Analisando-se a visão dos trabalhadores, pode constatar-se que a empresa não oferece uma forma fácil para denunciar a discriminação (70,9%), assim como para denunciar o assédio (83,3%). As punições para todo tipo de discriminação não são conhecidas (88,7%) e a empresa não oferece treinamento para combater a discriminação (74,2%). Entretanto um percentual significativo da amostra (66,1%) concorda que a empresa se esforça para incluir, em seu quadro funcional, pessoas discriminadas por algum dos aspectos acima citados.

A Empresa **C**, segundo Coelho (2004), possui normas que proíbem práticas discriminatórias especificadas em seu código de ética. Porém, até a data desta pesquisa, o código de ética não era divulgado para os funcionários, mas, conforme o gestor informou, já estava na gráfica para impressão. A empresa transformou o código de ética em cartilha e pretende anexá-lo ao contrato de trabalho do empregado contratado. Dos 82,3% dos respondentes que disseram que a empresa atua firmemente contra a discriminação de jovens, 44% têm idade entre 18 e 30 anos (sendo jovens portanto, o que reforça a atuação da empresa). Dos 80,0% dos respondentes que disseram que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres, 38% são do sexo feminino. Esse percentual de mulheres é significativo, já que a empresa tem mão-de-obra predominantemente masculina (63,1%). E finalmente, no que diz respeito à não-discriminação contra maiores de 40 anos, dos 73,8% dos respondentes, 59% têm idade superior a 31 anos, o que reforça a percepção da atuação da empresa nesse sentido.

Houve concordância entre Sindicato e trabalhadores em quatro aspectos: a empresa atua firmemente contra a discriminação de portadores de necessidades especiais, contra a

discriminação de jovens, contra a discriminação de pessoas com vírus HIV e contra a discriminação de pessoas alcoólatras e outros dependentes de drogas. Na visão do Sindicato e dos trabalhadores, a empresa se esforça para incluir em seu ambiente de trabalho pessoas discriminadas pela sociedade. Entretanto a maior parte dos trabalhadores não sabe se a empresa tem um canal para denúncia contra discriminação (46,1%) e se existem punições para qualquer tipo de discriminação (58,5%). Por esses motivos, a empresa pode ser avaliada no 1º nível, já que a ausência de um canal específico para reclamações e o desconhecimento de punições parecem estar ligados ao fato de ambos não se fazerem necessários.

Na Empresa **D**, apesar de a valorização da diversidade fazer parte dos discursos de dirigentes, dos manuais e dos relatórios da Empresa, práticas concretas demonstrando a obrigação ética da Empresa de combater todas as formas de discriminação e de desenvolver programas de valorização de minorias discriminadas no mercado de trabalho não existem ou não são do conhecimento da maioria dos empregados sindicalizados (88,9%) e do presidente do Sindicato dos Trabalhadores.

A Empresa **D** também afirmou que não mantém programa especial para contratação de portadores de deficiência; o que foi confirmado por 88,9% dos empregados sindicalizados. A empresa declarou que não oferece oportunidade de trabalho para ex-detentos e não tem política preferencial para a contratação de indivíduos com idade superior a 45 anos ou desempregados há mais de dois anos, mas apóia projetos na comunidade que visam melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho. Essa informação não é confirmada pela maioria dos empregados sindicalizados (78,3%), que alegaram desconhecer a participação da Empresa **D** em projetos na comunidade para facilitar as ofertas de emprego a profissionais provenientes de grupos minoritários discriminados no mercado de trabalho. A Empresa **D** afirmou ainda, por meio de seus gestores, que conta com normas escritas que proíbem e prevêm medidas disciplinares

contra práticas discriminatórias que regulam os processos de admissão e promoção. Já a maioria dos empregados sindicalizados (63%) informou desconhecer a existência de normas escritas contra a discriminação nos processos de admissão e promoção de funcionários, o que coincide com a informação do presidente do Sindicato. A Empresa **D** declarou também que tem normas e processos eficazes para combater situações de assédio sexual. A maioria dos empregados sindicalizados (62,4%) desconhece a existência de normas e processos eficazes de combate ao assédio sexual. Em contrapartida, o presidente do Sindicato informou que há boa aceitação por parte da empresa para esse tipo de denúncia e que, neste caso, são tomadas as devidas providências.

Todas essas contradições levam a classificar a Empresa **D** no 3º nível no que diz respeito ao discurso e prática percebidos pelos funcionários, denotando um bom espaço para melhoria nesse aspecto.

Em relação à Empresa **E**, acredita-se que ela deva ser considerada no 1º nível. Embora a percepção dos funcionários em relação à questão da valorização da diversidade tenha variado na pesquisa quantitativa, nos grupos de foco, a pesquisadora relata que os participantes foram unânimes em dizer que não havia discriminação na empresa. De acordo com os resultados quantitativos, a empresa se esforça para coibir a discriminação em relação a negros (85,9% de concordância), mulheres (67% de concordância), maiores de 40 anos (58,9% de concordância) e jovens (56,3% de concordância). Em relação à atuação da empresa no combate à discriminação nas questões relativas ao combate à discriminação de pessoas portadoras do vírus HIV, dependentes químicos, por orientação sexual e com deficiência, o nível de concordância foi menor que 50%. Tanto os questionários aplicados aos empregados quanto a entrevista com a diretora de RH demonstraram que a empresa não conta com normas escritas que proíbam a discriminação. Mais de 40% dos funcionários disseram que não conheciam as punições relativas à discriminação, as quais, realmente, não existem, pelo

menos de maneira formal. A diretora de RH disse que isso se deve à postura de aceitação da diversidade e nunca considerou importante elaborar normas sobre isso. Segundo a autora, 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 podem ser explicados pela falta de objetividade do questionário, que perguntava se a empresa atuava *firmemente* contra a discriminação (grifo nosso). Para ela, isso significa que a empresa não investe formalmente em evitar, coibir ou punir esse tipo de comportamento, mas tudo indica que essa questão não parece ser relevante para os empregados (FURTADO, 2006).

Conclui-se, assim, que as três primeiras empresas estão se esforçando mais no sentido de valorizar a diversidade em seu ambiente de trabalho. Entretanto, apesar desse esforço, percebe-se que as essas empresas não divulgam suas normas que proíbem práticas discriminatórias, como também não possuem um canal aberto para receber denúncia contra discriminação, assédio moral e assédio sexual.

VARIÁVEIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
Valorização da diversidade	2º nível	2º nível	2º nível	3º nível	1º nível

Quadro 7: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Valorização da diversidade”.

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3.7 Comportamento frente a demissões

No que diz respeito ao comportamento da Empresa A, os pesquisadores, Pena et al. (2004), classificaram-na no 3º nível. Relataram, a respeito dos funcionários demitidos, que,

segundo os trabalhadores, a empresa não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos (55,7%); não financia a requalificação profissional para os demitidos (91,4%); não mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos (60,9%); e não estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido (85,4%). Nesse sentido, pode-se concluir que a empresa não possui uma política de atendimento para seus funcionários antes e depois da demissão. Por outro lado, as respostas dos trabalhadores corroboram as respostas do gestor de RH e do sindicalista no que diz respeito aos seguintes aspectos: a empresa procura evitar demissões (90,5%); a empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões (73,3%); a empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão (59%); a empresa oferece programas de demissão voluntária (53,4%) (PENA et al., 2004).

A Empresa **B**, segundo Pena et al. (2004), também se classifica no 3º nível, pois não tem programa de demissão voluntária. A rotatividade no *Call Center* é de 25% ao ano, um percentual normal para o tipo de atividade, conforme informação do gestor entrevistado: “Eu acho que é um trabalho para ajudá-los nos estudos universitários, depois vai embora, segue outra vida”. Na visão dos trabalhadores, a empresa não procura evitar demissões (56,4%); não discute com eles outras alternativas para evitar ou reduzir demissões (64%); não informa as razões que levaram às decisões de demissão (51,6%); não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos (92,5%); não financia a requalificação profissional para os demitidos (97,3%); não mantém benefícios, mesmo por algum tempo, para os demitidos (83,8%); e não estabelece critérios para definir quem será demitido (95,7%) (PENA et al., 2005).

O Sindicato critica a postura da empresa diante dos processos de demissão. Alega que, quando procura saber da empresa as razões da demissão, “eles explicam no nível que os convém (sic), isso foi um trabalho eventual... mas num processo desse tinha que ser feito...

então vamos ver a sua responsabilidade social de gerar emprego”. O sindicalista entrevistado lembra que consta do acordo coletivo, firmado com a empresa, cláusula que estipula o remanejamento das pessoas para outro setor, antes de serem demitidas. “Há pouco tempo, por exemplo, 40 funcionários foram demitidos no Call Center. [...] ela põe assim: é pessoal de serviço eventual e acabou. Não existe muito interesse, ela coloca como motivo que ela estava fazendo um serviço que acabou”. A análise dos dados acima leva a considerar que a empresa não se preocupa muito com os aspectos que afetam as pessoas demitidas, tanto antes quanto após a demissão (PENA et al., 2005).

A Empresa C, segundo a pesquisadora (COELHO, 2004), procura evitar demissões. A afirmação é validada pelo Sindicato e pelos trabalhadores (79,2%), opinião compartilhada por todos os trabalhadores, independente do cargo ou função que ocupam na empresa. Na visão do sindicalista entrevistado, a empresa analisa e discute com o Sindicato alternativas para evitar ou reduzir as demissões. Quando é inevitável, a empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão. No entanto, em relação a essa questão, houve uma divisão de respostas entre os trabalhadores: 47,7% (21,5% - “não” + 26,2% “não sei”) responderam que a empresa não discute outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões e 45,4% responderam positivamente. A Empresa C não oferece programa de demissão voluntária; não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos; não financia a requalificação profissional para os demitidos; não mantém os benefícios, por algum tempo, para os demitidos. Todas as respostas dos trabalhadores foram confirmadas pelo Gestor de RH entrevistado. Em relação aos critérios de escolha no momento da demissão, os trabalhadores (88,5%) consideraram que a empresa não estabelece critérios como idade, estado civil e número de filhos para definir quem será demitido. A empresa nos informou que adota como primeiro critério apenas o desempenho e, no caso de empate, adota os outros critérios, começando pelo tempo de casa, situação familiar, etc. A conclusão da autora da

pesquisa é que, apesar de a empresa apresentar uma taxa anual de demissão que não é muito grande (10%), não existe preocupação em prestar atendimento aos funcionários demitidos, nem antes nem após o processo de demissão. Apesar de não haver inconsistência no discurso dos funcionários e do gestor, há considerável incoerência entre a prática adotada e os princípios pretendidos. Ela poderia prestar um melhor atendimento aos funcionários demitidos, por isso se classifica no 3º nível.

A Empresa **D** procura evitar demissões e, quando o faz, limita-se ao necessário, o que é confirmado pelos empregados sindicalizados (42,3%) e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores. A empresa disse que oferece programa de demissão voluntária incentivada, fato também confirmado pela maioria dos empregados sindicalizados (88,4%) e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores. Houve divergência, entretanto, quando a empresa afirmou que discute alternativas de contenção ou redução de despesas que implicam demissões, mas os empregados sindicalizados (55,6%) e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores negaram tais discussões. A empresa informou que estabelece indicadores socioeconômicos para definir as prioridades nos momentos de demissões. A maior parte dos empregados sindicalizados (50,3%) assim como o presidente do Sindicato dos Trabalhadores negaram tal prática.

Diante disso, Oliveira concluiu que a Empresa **D** tem um posicionamento dúbio em relação a demissões, prevalecendo o interesse econômico-financeiro sobre a responsabilidade social, o que leva a classificar a empresa no 3º nível pelos mesmos motivos da Empresa **C**.

Em relação à Empresa **E**, considera-se que ela se encaixa no 1º nível. De acordo com Furtado (2006), cerca de 80% dos funcionários concordaram com a questão de que a empresa procura evitar demissões. A maioria dos funcionários também concordou que a empresa informa as razões que levaram à demissão. Cerca de 45% entendem que a empresa discute alternativas com os funcionários, com o objetivo de evitar demissões.

A maioria acha que a Empresa E não oferece programas de demissão voluntária e cerca de 40% acham que a empresa mantém os benefícios por algum tempo. Nos grupos de foco, os funcionários disseram que a empresa evita as demissões isoladas, transferindo as pessoas de área. A autora ressaltou que, pouco antes da pesquisa, tinha sido realizada uma demissão em massa. E, mesmo assim, os empregados acreditavam que a empresa demitiu realmente em último caso, por causa de uma crise no mercado, mas que todo o processo foi transparente. Um funcionário do grupo administrativo disse que “[...] o presidente chamou todo mundo lá embaixo e disse que teria que reduzir os cargos. 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)”. (FURTADO, 2006, p.119).

A seguir as variáveis classificadas em níveis de acordo com a empresa pesquisada:

VARIÁVEIS	EMPRESAS	A	B	C	D	E
Comportamento frente a demissões:		3º nível	3º nível	3º nível	3º nível	1º nível

Quadro 8: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Comportamento frente a demissões”.
Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3.8 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

Segundo Pena et al. (2004), a percepção do compromisso que a Empresa **A** tem com o desenvolvimento profissional de seus funcionários foi um item que apresentou convergência entre os três públicos pesquisados: trabalhadores, Sindicato e empresa, levando-a a ser classificada no 1º nível. A análise dos resultados mostra que a empresa, além da capacitação técnica, se preocupa com o desenvolvimento educacional de seus funcionários. Para os trabalhadores, a Empresa **A** promove treinamento dirigido para as tarefas que eles desempenham (87,7%); a empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que eles desempenham (66,7%); a empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da função atual deles (65,7%); e as bolsas de estudo são oferecidas para todos, sem distinção (63,5%).

Já a Empresa **B** foi classificada por Pena et al. (2004) no 3º nível, pois seu compromisso com o desenvolvimento profissional foi posto em dúvida. A Empresa **B**, de acordo com seus gestores, oferece treinamentos básicos para as tarefas que são desenvolvidas, principalmente, pela natureza do serviço e da tecnologia utilizada. Essa visão da empresa é coincidente com a visão dos trabalhadores (86,6%). Para cursos de graduação e pós-graduação, a empresa faz uma seleção. Conforme o gestor de RH, “a empresa subsidia o funcionário com 50%. Nós não damos de graça. Pode ser para todos, se for dentro do programa de crescimento da empresa. Mas não é para todos”. Além da empresa não oferecer bolsas de estudo fora da função atual dos funcionários (90,3%), estas não são oferecidas para todos os funcionários (95,7%). A visão do Sindicato é convergente com a visão dos trabalhadores. A empresa não investe no processo educacional do funcionário: “[...] pode ter para um ou outro específico que ela tem interesse de manter na empresa, não tem um processo

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

Na Empresa **C**, segundo Coelho (2004), a capacitação e o aperfeiçoamento são para todos que necessitarem. Essa visão da empresa converge com a visão do Sindicato e dos trabalhadores (82,3%). Para todos os funcionários que desejam completar o 1º e 2º grau, a empresa, em parceria com o SENAI, oferece o Telecurso de 1º e 2º graus. Entretanto, no que diz respeito a cursos de graduação e pós-graduação, a empresa oferece um subsídio que varia de 40% a 70%, considerando aspectos como tempo de empresa, compatibilidade do curso com a área de atuação e desempenho profissional, ou seja, essa oportunidade não é oferecida para todos. Essa informação valida as respostas dos trabalhadores (75,4%). Pode-se concluir que a empresa investe na educação de seus funcionários, no que diz respeito ao ensino médio e fundamental e, considerando-se que dá oportunidades para cursos de 3º grau, pode ser classificada no 1º nível, mesmo que ainda não tenha espaço no sentido de homogeneizar as oportunidades para todos (COELHO, 2004)

Já na Empresa **D**, segundo Oliveira (2004), a empresa informou que mantém Programa de Erradicação do Analfabetismo entre seus funcionários, o que foi confirmado por ampla maioria de seus empregados sindicalizados (67,7%) e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores.

O Programa de Educação Básica e de Ensino Supletivo, mantido pela Empresa **D**, foi também confirmado por expressiva maioria de seus empregados sindicalizados (88,9%) e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores. Mas houve divergência de informação quando a empresa afirmou que promove capacitação contínua de seus empregados, pois 81,0% dos empregados sindicalizados alegaram que a empresa oferece cursos ou treinamento para melhorar o desempenho de seus empregados em tarefas específicas e 58,7%, disseram que a empresa oferece bolsas de estudo para cursos técnicos ou universitários que contribuam com o

desempenho do empregado na empresa. A Empresa **D** disse ainda que oferece bolsas de estudo, sem distinção, para aquisição de conhecimentos universais com impacto positivo na empregabilidade de seus funcionários; porém 64,6% empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores negam essas afirmações da empresa. Na fala do presidente do Sindicato:

Se o curso tiver aproveitamento dentro da Empresa, ela concede a bolsa de estudo, como, por exemplo, um administrador pode ser aproveitado em várias funções. Não existem critérios claros para a empresa determinar qual curso ou quem recebe bolsa de estudo, é uma decisão política que atende aos interesses da Empresa. Se é do interesse da Empresa, ela concede a bolsa, se não é, ela dificulta.

Dessa forma, apesar de a Empresa **D** manter programas de erradicação do analfabetismo entre seus funcionários, proporcionar programas de educação básica e de ensino supletivo, e ter um programa de bolsas para atender a necessidades mais específicas (81% dos funcionários reconhecem esses esforços), este último só será concedido dependendo das necessidades do empregado e do cumprimento de determinados requisitos. Nesse programa estão incluídos cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação e pós-graduação, de língua estrangeira, etc. Ou seja, as oportunidades não são oferecidas a todos, sem distinção. Isto coloca a Empresa **D** no 2º nível de coerência do discurso e prática da RSE quanto ao público interno (OLIVEIRA, 2005)

Em relação à Empresa **E**, considera-se que a empresa está no 1º nível. Embora a percepção dos funcionários tenha sido muito variada, entende-se que, dentro do perfil da empresa, cuja mão-de-obra já é extremamente qualificada, a empresa de fato possui uma postura responsável. De acordo com os dados quantitativos, mais de 65% dos funcionários disseram receber treinamento dirigido para o trabalho e 51,4% concordaram que têm treinamento contínuo para o desenvolvimento de suas tarefas. Só 31% concordaram que a

empresa dá bolsas de estudos para todos, sem distinção, e menos de 24% disseram que recebem bolsas fora da função. Segundo a pesquisadora, houve uma clara divisão dos empregados em relação à questão, tanto na pesquisa quantitativa quanto nos grupos de foco, o que não permitiu uma conclusão definitiva sobre essa variável. Mas, segundo a diretora de RH, os cursos de especialização dirigidos para a tarefa são pagos integralmente pela empresa. (FURTADO, 2006). Por isso, dada a especificidade da empresa, entende-se que ela se enquadra no 1º nível.

VARIÁVEIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	1º nível	3º nível	1º nível	2º nível	1º nível

Quadro 9: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”.

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3.9 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

Segundo Pena et al. (2005), a Empresa **A** encontra-se no 1º nível, pois para os trabalhadores a empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei (91,5%) e vai além das obrigações legais preocupando-se em melhorar saúde e segurança (94,3%). As campanhas da empresa sobre a importância da saúde e da segurança dão resultado (94,3%); a opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa (90,6%); os funcionários são ouvidos, de alguma forma, para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança (68,3%); a empresa permite que eles dividam bem seu tempo entre o trabalho e a família (61%). Analisando, conjuntamente, as respostas dos trabalhadores com a fala do

gestor de RH e a fala do sindicalista, pode inferir-se que a Empresa **A** possui uma política coerente e transparente com relação a saúde, segurança e condições de trabalho.

Na Empresa **B**, a questão da saúde e segurança do trabalho também apresentou convergência entre trabalhadores, empresa e Sindicato, em quase todos os itens pesquisados, sendo também avaliada no primeiro nível por Pena et al. (2005). A empresa vai além das obrigações legais e preocupa-se em melhorar a saúde e segurança dos funcionários (72,6%). Estes, por sua vez, consideram que as campanhas sobre saúde e segurança apresentam um bom resultado (78,0%). Quando se perguntou aos funcionários se a opinião deles trazia mudanças concretas na empresa, 59,7% responderam que sim. Entretanto, quando foi perguntado se eles eram ouvidos na definição de metas e indicadores de saúde e segurança, constatou-se um equilíbrio de respostas positivas (44,6%) com as respostas negativas somadas às respostas de “não sei” (46,8%). Empresa e Sindicato não apresentaram divergências sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Na fala do sindicalista, “a CIPA tem um processo legal em que a pessoa tem estabilidade de um ano e fica por mais um ano com estabilidade provisória”. Quando questionado sobre doenças ocupacionais na empresa, o gestor de RH mencionou que o problema da LER estava localizado mais no *Call Center*. Informou, ainda, que na Empresa **B** há trinta casos de pessoas que foram afastadas e estão se tratando. “Nós temos uma estrutura montada, médicos, psicólogos, nutricionistas, tudo voltado para minimizar esta questão”.

A Empresa **C**, em relação a esse critério extrapola as normas exigidas por lei, criando seus próprios programas e procedimentos de saúde e segurança. Constantes estímulos à mudança de comportamento são utilizados. Foram formadas comissões nos diversos setores da empresa, que funcionam como uma “Mini Cipa”, com o objetivo de avaliar, mensalmente, o uso correto e a eficácia dos equipamentos de segurança. Prêmios são dados para aqueles que se saem bem. Além dessa comissão, existe a CIPA, com representantes eleitos pelos próprios

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

Com relação a doenças ocupacionais, o maior risco ocupacional da Empresa C é o ruído. A empresa tem um programa denominado Programa de Conservação Auditiva (PCA), cujo comitê é composto por funcionários da empresa - técnicos de segurança, engenheiros e médico do trabalho – e por uma assessoria externa de uma fonoaudióloga. Regularmente a empresa realiza eventos como a “Semana de Prevenção da Perda Auditiva”, com uma série de palestras, uso correto dos protetores, concurso de frases, entre outras ações. A cada seis meses, todos os funcionários fazem o exame de audiometria, a título de prevenção. Além disso, a empresa investe, anualmente, na redução de ruídos de várias formas, revestindo equipamentos, paredes, etc. Tudo isso é claramente percebido, pois os trabalhadores e o sindicalista confirmam que, além da empresa seguir rigorosamente as normas de saúde e segurança no trabalho (91,5%), promove campanhas de conscientização sobre a importância do cuidado com a saúde (88,5%). Os trabalhadores sentem que são ouvidos, de alguma forma, na definição de políticas e diretrizes na área de saúde e segurança do trabalho (71,5%). Além disso, 81,5% dos entrevistados consideram que a opinião deles traz mudanças significativas na empresa e 93,8% deles consideram que as campanhas que a empresa promove dão bom resultado. Por último, os trabalhadores consideram que a empresa permite que eles dividam, bem, seu tempo entre trabalho e família (92,3%). Tudo isto habilita a classificação da Empresa C no primeiro nível.

Na Empresa **D**, foram pontos convergentes: a empresa declarou que assegura as melhores condições de trabalho, saúde e segurança, o que foi confirmado pela maioria dos empregados sindicalizados (50,8%); a empresa afirmou que desenvolve campanhas e realiza pesquisas sobre as condições de trabalho, saúde e segurança, o que corrobora a percepção da maioria dos empregados sindicalizados (57,1%); a empresa alegou que é certificada pela norma BS 8800 e AS 8000, o que também foi confirmado pela maioria dos empregados (78,4%); a empresa afirmou que realiza pesquisas de clima organizacional para medir o nível de satisfação e identificar áreas que requerem atenção, o que foi confirmado pela maioria dos empregados sindicalizados (58,2%); a empresa declarou que oferece programa de prevenção e tratamento para dependência às drogas e ao álcool, tendo sido confirmado por 66,1% dos empregados sindicalizados, mas negado pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores; a empresa informou que oferece plano de saúde familiar, o que foi confirmado por expressiva maioria (84,1%) dos empregados sindicalizados; a empresa alegou que oferece auxílio para educação dos filhos e 59,3% dos empregados sindicalizados confirmaram tal prática, embora o presidente do Sindicato dos Trabalhadores tenha confirmado somente a distribuição de material escolar para os filhos de empregados.

Como pontos divergentes em relação à Empresa **D**, o gestor disse que a empresa está acima das obrigações legais e procura alcançar ou ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho. Entretanto essa prática foi negada por 54,5% dos empregados sindicalizados e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores. A Empresa **D** declarou que desenvolve política de equilíbrio entre o trabalho e a família e monitora a carga de trabalho visando à sua melhor distribuição, o que foi negado por 67,2% dos empregados sindicalizados e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores, que denunciou uma pressão da Empresa **D** para acabar com uma turma de revezamento de turnos e a conseqüente redução significativa do tempo do empregado com a família. A Empresa **D** afirmou que metas e

indicadores de desempenho relacionados às condições de trabalho, saúde e segurança são definidas com participação dos empregados; contudo 55,6% dos empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores afirmaram que desconhecem tal prática. A Empresa **D** informou que as metas e os indicadores de desempenho relacionados às condições de trabalho, saúde e segurança são divulgadas amplamente. Porém 49,8% dos empregados sindicalizados disseram que desconhecem a divulgação dessas informações. O presidente do Sindicato dos Trabalhadores também negou essa divulgação, alegando que a empresa só informa quando ela precisa pressionar o trabalhador para aumentar tais metas de desempenho. A Empresa **D** disse que oferece programa específico para a saúde da mulher, o que foi negado por 59,2 % dos empregados sindicalizados, na sua maioria absoluta, masculina, e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores, que desconhecem a existência desse programa. A Empresa **D** alegou que promove exercícios físicos no horário de trabalho. Entretanto tal prática foi negada por 90,5% dos empregados sindicalizados e pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores. A Empresa **D** afirmou que oferece creche via rede conveniada. Contudo 61,4% dos empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores desconhecem a oferta desse benefício. A Empresa **D** declarou que oferece acesso a informações relevantes a respeito de condições de trabalho, saúde e segurança. Entretanto 55,0% dos empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores negaram tal prática. Por último, essa empresa informou que não tem política de compensação de horas extras para todos os funcionários. Todavia 71,4% dos empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores confirmaram a compensação de horas extras no sistema de revezamento de turnos, referindo-se às duas horas de acréscimo da jornada de seis horas, do sistema da quinta letra. Por todas essas incoerências, apesar de a Empresa **D** ser considerada *benchmarking* no quesito SSCT, no Brasil, verificou-se que há espaço para uma melhoria nas condições de saúde, segurança e condições de trabalho ou, na melhor das

hipóteses, na política de comunicação dessas condições, o que leva a avaliar a mesma no 2º nível.

Considera-se a Empresa **E** novamente no 1º nível. Segundo Furtado (2006), 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. Segundo os próprios funcionários, ouvidos nos grupos de foco, recentemente a empresa tinha trocado todo o mobiliário, obedecendo a critérios de ergonomia. A empresa também se preocupa em realizar medição de luminosidade, limpeza do ar-condicionado, e campanhas de vacinação. A empresa também oferece academia para uso livre dos funcionários, incentiva os empregados a participarem de atividades esportivas. (FURTADO, 2006)

VARIÁVEIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho	1º nível	1º nível	1º nível	2º nível	1º nível

Quadro 10: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho”.

Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3.10 Preparação para aposentadoria

Segundo Pena et al. (2005), em relação à variável “Preparação para a aposentadoria”, a Empresa **A** pode ser classificada no 1º nível.

De acordo com o gestor de RH da Empresa **A** e de acordo com o sindicalista, a empresa tem um programa de preparação para aposentadoria. Essa questão também foi convergente com as respostas dos trabalhadores, que responderam que a empresa oferece

informações sobre aposentadoria aos funcionários (94,3%), os orienta sobre mudanças na lei de aposentadoria (84%) e os aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria (85,7%). No que diz respeito à oportunidade de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade, 69,2% dos trabalhadores responderam que não sabem se a empresa proporciona aos aposentados essa oportunidade. Essa questão foi confirmada com o gestor de RH e realmente a empresa só incentiva o trabalho voluntário para os funcionários da ativa. (PENA et al., 2005)

Já a Empresa **B** foi classificada pelos autores do artigo no 3º nível (PENA et al., 2005), pois não tem um programa de preparação para aposentadoria. Na fala do gestor de RH: “Nós não fizemos uma preparação para a aposentadoria porque a empresa é muito nova, a nossa faixa etária, nossa média são 29 anos”. A empresa possui um plano de previdência complementar: “se o funcionário coloca mil reais no plano de previdência, a empresa coloca mil logo de cara, uma valorização de 100%”. Na visão dos trabalhadores, a empresa não oferece informações sobre aposentadoria (53,2%), não orienta seus funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria (82,3%), não aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro (74,2%) e não oferece oportunidade de trabalho voluntário na comunidade para os aposentados (83,9%). A opinião dos trabalhadores é convergente com a opinião do Sindicato, que informou aos pesquisadores serem eles os responsáveis pelo trabalho de aconselhamento para os que querem se aposentar: “nós temos um departamento jurídico com um advogado previdenciário especificamente, que mostra às pessoas o que elas devem fazer”. Os autores da pesquisa relatam que, de acordo com o Sindicato, o assunto foi colocado em pauta específica, reivindicando estabilidade para uma pessoa que está perto de dois anos para aposentar, desde que a mesma quisesse negociar. “Eles não admitiram isso” – afirmou o sindicalista.

A Empresa **C** também foi classificada no 3º nível. Ela oferece um plano de previdência privada compartilhada que, conforme o gestor entrevistado, atende a todos os funcionários que ganham mais do que 10 salários mínimos, que é o teto do INSS, mas não tem um plano de preparação para a aposentadoria. Conforme os respondentes, apesar de a empresa lhes oferecer informações sobre aposentadoria (52,3%), a empresa não os orienta sobre mudanças na lei de aposentadoria (57,7%), não os aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria (76,8%), assim como também não oferece oportunidade de trabalho voluntário para os funcionários que se aposentam (79,6%). Conclui-se, pois, que a Empresa **C** não tem um programa de preparação para a aposentadoria que proporcionaria a seus trabalhadores melhores condições de enfrentar essa nova fase da vida, sendo por isso classificada no 3º nível em relação a esse quesito (QUEIROZ, 2004).

Foi classificada também no 3º nível, a Empresa **D**, que, segundo Oliveira (2005), afirmou oferecer informações básicas e orientar seus funcionários quanto aos procedimentos administrativos necessários à obtenção da aposentadoria. Entretanto 68,8% dos empregados sindicalizados e o presidente do Sindicato dos Trabalhadores desconhecem essa prática. A empresa informou que mantém programa de previdência complementar. Porém 63% dos empregados sindicalizados desconhecem a existência de programa de previdência ou aposentadoria complementar. O presidente do Sindicato dos Trabalhadores esclareceu que a empresa não oferece plano de previdência ou aposentadoria complementar para seus empregados operacionais, ela oferece esses planos somente para os executivos (OLIVEIRA, 2005).

Considera-se que a Empresa **E** está no 2º nível. A pesquisa indicou que cerca de 70% dos funcionários se sentem informados pela empresa sobre a aposentadoria e sobre mudanças na lei de aposentadoria, mas não há um aconselhamento psicológico e financeiro para a

aposentadoria (só 44% de concordância). A Empresa **E** também não demonstra uma preocupação com os aposentados da comunidade, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário (31% de concordância). Segundo Furtado (2006), a diretora de RH admitiu que a empresa não faz uma preparação psicológica para a aposentadoria, mas conversa com o empregado para definir uma redução de carga horária e salário até o momento de se desligar. (FURTADO, 2006).

A seguir, o Quadro 11 apresenta as classificações das cinco empresas

EMPRESAS					
VARIÁVEIS	A	B	C	D	E
Preparação para aposentadoria	1º nível	3º nível	3º nível	3º nível	2º nível

Quadro11: Classificação das empresas pesquisadas em relação à variável “Preparação para a aposentadoria”.
Fonte: Revisão da literatura e análise feitas pela autora da dissertação 2006.

2.3 11 Conclusões gerais

A seguir, apresentam-se os resultados das referidas pesquisas em forma de um quadro sinóptico, para a visualização da situação de desenvolvimento da responsabilidade social entre as cinco empresas que fizeram parte desta revisão e a elaboração das hipóteses da presente pesquisa. A interpretação dos resultados foi feita com base na sustentação teórica que foi proposta nesta pesquisa. Ressalta-se que as empresas da pesquisa de Pena et al. (2004) são tratadas por **A** e **B**, a de Coelho (2004) por **C**, a de Oliveira (2005) por **D** e a de Furtado(2006) por **E**. Os níveis 1, 2 e 3 referem-se ao nível de evolução da compatibilidade (conforme sugerido no tratamento dos dados) entre os discursos dos diferentes sujeitos pesquisados sobre a responsabilidade social com o público interno, sendo o 1º nível, o de maior coerência entre discurso e prática e o 3º nível o de menor coerência. Os campos marcados com **X** referem-se à

insuficiência de informação para a referida análise, ou por aquele critério não se aplicar à empresa em análise.

VARIÁVEIS	EMPRESAS	Emp A	Emp B	Emp C	Emp D	Emp E
Relações com sindicatos		1°	1°	2°	3°	1°
Gestão participativa		2°	3°	2°	3°	1°
Participação nos resultados e bonificações		2°	2°	2°	3°	1°
Compromisso com o futuro das crianças		1°	1°	1°	1°	1°
Valorização da diversidade		2°	2°	2°	3°	1°
Comportamento frente a demissões:		3°	3°	3°	3°	1°
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade		1°	3°	1°	2°	1°
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho		1°	1°	1°	2°	1°
Preparação para aposentadoria		1°	3°	3°	3°	2°

Quadro 12: Classificação das empresas pesquisadas em relação ao conjunto de variáveis.

Fonte: Elaborado pela autora, 2006.

Nota: 1°, 2°, e 3° níveis refletem os níveis da evolução da compatibilidade entre a prática e o discurso da responsabilidade social quando se refere à gestão do público interno.

1° nível: aproximação entre os princípios afirmados pelas empresas e a prática percebida por trabalhadores, gestores e sindicalistas, o que leva a supor a alta probabilidade de a empresa demonstrar responsabilidade social

2° nível: intermediário; alguma incoerência entre as percepções da empresa e dos empregados, o que leva a considerar que as empresas demonstraram responsabilidade social, mas podem melhorar

3° nível: aspectos em que a responsabilidade social perante os trabalhadores foi questionada; há menor consistência entre discurso e prática. O que seria de se esperar em uma empresa socialmente responsável para com seu público interno, não se verifica na percepção dos empregados.

Verificou-se que a variável “Compromisso com o futuro das crianças” é a que se encontra mais bem desenvolvida (maior incidência no 1° nível) pelas empresas avaliadas. Isso pode indicar que o que as empresas notoriamente reconhecem como o exercício da responsabilidade social ainda está fortemente associado com o envolvimento da empresa em atividades comunitárias, envolvimento este mais aproximado do conceito de cidadania empresarial, conforme as três acepções do conceito de RSE expostas por Tenório (2004).

A variável “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho” também se encontra mais bem desenvolvida, como se pode notar pelo excelente desempenho encontrado na maioria das empresas. Ressalta-se que, nesse caso, as empresas com bom desempenho nessa variável assim como em “Compromisso com o futuro das crianças” estão cumprindo as exigências do Estatuto da Criança e Adolescente e do Ministério do Trabalho. Nota-se, ainda, que as empresas avaliadas no 1º nível extrapolam em quantidade e qualidade as exigências de lei.

A empresa que teve avaliação menos positiva, no cômputo geral, foi a Empresa **D**. Tal fato se deve à grande disparidade entre as respostas dos sindicalistas e dos empregados sindicalizados e as respostas dos gestores. Tendo em vista a hipótese, já citada, de Pires (2003), segundo a qual quando há diferença de percepção entre gestores e funcionários, a respeito da responsabilidade social da empresa, o gestor sempre tem uma percepção mais favorável do que o trabalhador, poderia ser acrescentada a possibilidade de que a visão dos sindicalistas seja ainda mais negativa do que a visão dos empregados.

Curiosamente, na Empresa **E**, que teve avaliação mais positiva no cômputo geral, praticamente inexistente a atuação sindical, lembrando os achados de Furtado (2006) de que a gestão participativa muito forte acaba por tornar o sindicato dispensável. Nesse contexto, o sindicato perde seu lugar de mediador na luta por melhores condições de trabalho, uma vez que o funcionamento da empresa, considerada socialmente responsável com o P I, já se ocupa primordialmente desse mister, dispensando qualquer “luta” ou representação forte nesse sentido. Essas hipóteses poderão ser checadas nos dados da presente pesquisa, pois os empregados pesquisados através dos questionários foram todos contatados por meio do Sindicato, além de se dispor da amostra de funcionários não necessariamente sindicalizados do grupo focal.

Com exceção do pesquisador da Empresa **D**, todos os outros relataram boa disponibilidade das empresas para abordar a responsabilidade social interna. Apesar disso, ao serem informadas de que o objetivo da pesquisa era a responsabilidade social para com seu público interno, “para dentro” da empresa, manifestaram uma certa surpresa e foi necessário esclarecer melhor os objetivos da pesquisa por parte dos pesquisadores. O gestor da Empresa **D** chegou a argumentar que a pesquisa nada tinha a ver com responsabilidade social, e sim com “clima organizacional”. Isso indica que a percepção da responsabilidade social como um processo sistêmico, do qual fazem parte tanto a dimensão externa quanto a interna, dentro do espaço físico da empresa, ainda está distante do universo da gestão, ficando restrita aos gestores que são entusiastas da idéia e/ou que estão lidando diretamente com os programas sociais.

No próximo capítulo, será descrito a metodologia de pesquisa utilizada nesta investigação, que vem a ser a mesma adotada pelas pesquisas realizadas pelo grupo NUPEGS, sumarizadas e avaliadas neste capítulo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O objeto da presente pesquisa consiste na investigação de percepção das práticas gerenciais voltadas para os trabalhadores de uma empresa mineira signatária da agenda Global Compact, pelos seus empregados. Foi realizado estudo em uma empresa de maneira a verificar se o discurso do movimento empresarial em torno da responsabilidade social é consistente, na percepção de empregados e gestores, quando se trata do público interno.

A estratégia de pesquisa recaiu em estudo de caso único, de natureza descritiva, mais adequado a este tipo de proposta. Gil (1999) esclarece que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Enfatiza, ainda, que uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Da mesma forma, Mattar (1996) ressalta que a pesquisa descritiva se caracteriza por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas. Enfim, a pesquisa descritiva compreende descrição, registro, análise e interpretação na natureza atual ou processo dos fenômenos. O enfoque se faz sobre condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente. (SALOMON, 2001). Na opinião de GIL (1999:p.73):

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

No estudo de caso faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001). Para Goldenberg (1999) o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Da mesma forma, para Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado.

Para Salomon (2001), um só caso ou um número limitado de casos leva à personalização do processo, estudando a interação dos fatos que produzem mudança. No caso desta pesquisa, os resultados encontrados serão comparados aos resultados já obtidos nas pesquisas realizadas pelo grupo de estudos ao qual este trabalho visa integrar, com o propósito de minimizar as limitações do estudo de caso, entre elas, a dificuldade de generalização dos dados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada em uma das 6 empresas mineiras signatárias da Agenda Global Compact. Como esta investigação tem por objetivo contribuir com o NUPEGS, e o Núcleo já havia pesquisado o universo das 4 empresas anteriormente filiadas, escolhemos uma das duas empresas que passaram a integrar a agenda após o início da pesquisa de Pena et al em 2003 e antes do início deste trabalho em 2005. Ela é do setor industrial, com planta no interior do Estado de Minas Gerais. Exerce enorme influência em toda a região onde está

localizada, desde sua instalação, por volta de 1956, tendo transformado uma área rural em um pólo de desenvolvimento industrial, hoje ricamente urbanizado. Nas palavras do gestor que cita os primeiros relatórios de Balanço Social da Empresa, ele exemplifica a atuação da empresa em relação à comunidade em dois momentos da entrevista:

[...] o início da produção foi em 62. Em 56, (a empresa) se envolveu na campanha de erradicação da doença. Lá (na cidade sede da usina) eram 300 moradores, mais ou menos uns 50 casebres, e a expectativa de vida era de 43 anos só. Isso em 1956. Então antes de começar a usina e tudo, a empresa participou de campanha de vacinação para evitar a varíola, febre amarela, aquele negócio todo. Depois, no ano seguinte, 57, aparece lá: a empresa tem necessidade de fazer um plano de urbanização, e um plano habitacional para poder atender, e, inclusive educacional, [...] Em outras palavras, né, se isso não estiver lá na genética, da empresa, o negócio não funciona. [...] Então qual vai ser o próximo? Não faço nem idéia, né, já tem moradia, tem saúde, tem esporte, tem lazer, tem educação, tem água e esgoto 100% tratado, tem cultura, eu não sei o que vai aparecer aí na frente, né, risos. Alguma coisa vai aparecer, né?

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

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

Na época da pesquisa, a empresa contava com o número aproximado de 8 200 pessoas (somando os funcionários da gerência administrativa em Belo Horizonte e da siderúrgica no interior de Minas Gerais). O acesso para a realização da pesquisa exigiu contatos com diferentes pessoas e sua dificuldade determinou, em parte, a escolha da amostra. Por isso, passa-se a relatar todo o processo de negociação com a empresa, para a realização da pesquisa, que culmina com a definição da amostra não-aleatória.

O primeiro contato deu-se através de telefonema ao Presidente do Conselho de Administração da empresa (que era conhecido da pesquisadora por ter morado no mesmo prédio que ela), que, apesar de não ter podido atendê-la pessoalmente, prontamente a encaminhou para um encontro com o Assessor da Presidência. Este a recebeu com amabilidade, demonstrando interesse e abertura da empresa para esse tipo de contato e, ao tomar conhecimento do intento, ficou de contactá-la no início do segundo semestre para agendamento de uma entrevista com o gestor responsável. No início do mês de agosto (de 2005), o assessor da Presidência contactou a pesquisadora, conforme combinado, e agendou o encontro com o gerente de Administração de Pessoal (de 56 anos, 32 de empresa) juntamente com o analista de Recursos Humanos, Relações Trabalhistas e Remuneração (de 48 anos, 25 de empresa). Nesse dia, ambos receberam a pesquisadora no horário marcado e concederam rica entrevista de 1h e 30 min de duração, utilizada fartamente para ilustrar a apresentação dos resultados desta pesquisa como “fala do gestor”.

Ao final da entrevista, a pesquisadora solicitou estender a investigação aos funcionários, autorização esta fora da área de decisão do gestor entrevistado, segundo sua justificativa. Nessa data, por orientação do gerente de Administração de Pessoal, foi solicitado que fosse encaminhado ofício à Superintendência de Recursos Humanos da empresa solicitando a extensão da pesquisa aos funcionários da sede e/ou da planta industrial, o que foi feito em seguida. Uma semana depois, como não houve resposta, foi encaminhado *e-mail* ao gerente de Administração de Pessoal solicitando uma definição. Esta foi dada também por *e-mail*, dois dias depois, pelo gestor de Administração de Pessoal e copiado para o superintendente de Recursos Humanos:

Infelizmente não poderemos atender à pesquisa dos empregados solicitados. Esperamos que numa próxima oportunidade possamos apoiar a FDC/PUC em suas ações voltadas ao monitoramento da RSC. Estamos numa fase atribulada de junção de esforços entre a empresa adquirida recentemente e a empresa-alvo.

Uma vez recusado o acesso aos trabalhadores, via empresa, e como o objetivo deste trabalho envolvia a investigação com o público interno, foi então solicitado pela pesquisadora contato com o Sindicato da categoria, instalado na cidade sede da usina, através de seu presidente, que se dispôs conceder entrevista à pesquisadora. Essa entrevista aconteceu na cidade de Belo Horizonte, durante a qual foi obtida autorização para procurar os empregados da empresa através do Sindicato. A pesquisadora se deslocou até a cidade sede da Usina, tendo sido muito bem recebida na sede do Sindicato por orientação do presidente deste, onde recebeu uma lista com nomes e endereços de 3 500 funcionários sindicalizados. Pelo motivo da limitação de tempo e recursos, foi adotada a estratégia de se escolher um dos bairros onde havia uma maior concentração de sindicalizados morando. Dessa forma, a pesquisadora partiu para esse destino e passou a visitar os empregados escolhidos (por proximidade de endereços) em suas residências. Uma vez atendida, a entrevistadora se apresentava como pesquisadora da PUC Minas, chamava pelo funcionário sindicalizado listado, comunicava seu objetivo, e solicitava sua livre participação na pesquisa através do preenchimento do questionário deixado com os próprios ou com algum parente que atendesse à porta. A pesquisadora informava como ele(a) havia sido selecionado(a) de ‘modo não intencional’, mas fortuito, através da listagem de endereços do Sindicato. De forma quase unânime, ela foi recebida amigavelmente após as explicações padrão, e todos se dispuseram a colaborar prontamente, não havendo uma recusa sequer. A pesquisadora relata ter havido ótima receptividade, de modo geral, ao citar o Sindicato como intermediador, e percebeu uma certa curiosidade, e até mesmo um sentimento de orgulho, dos funcionários em participar de uma pesquisa relacionada à empresa em que trabalham. Todos foram avisados de que, mais tarde ou no dia seguinte, o questionário respondido seria recolhido pessoalmente. Como tratado, a pesquisadora passou em todas as residências novamente recolhendo os questionários e teve a oportunidade de conversar sobre a pesquisa com alguns que manifestaram maior interesse, ou

clarificando dúvidas, freqüentes em relação às questões de número 15 a 23, como reportado na análise dos resultados. Alguns questionários não haviam ainda sido respondidos, principalmente os dos funcionários que não se encontravam em casa quando da entrega dos mesmos, tendo sido pedido a estes que, assim que os completassem, os devolvessem no Sindicato, na semana seguinte. Assim, foram entregues na sede do Sindicato uma média de 30 questionários, que foram enviados pelo Sindicato, via correio, para a pesquisadora no prazo de uma semana em média. De 130 questionários distribuídos, foram devolvidos 87 questionários discriminados em gráficos no próximo capítulo quanto à caracterização da amostra obtida.

Depois de recebidos os questionários da amostra de empregados sindicalizados, nova tentativa de acesso aos funcionários através da empresa foi feita junto ao gerente de Administração de Pessoal (gestor entrevistado anteriormente), uma vez que, no semestre anterior, este havia justificado a impossibilidade de participação pela sobrecarga de trabalho vigente na época da primeira solicitação. Essa iniciativa foi feita com o objetivo de se obterem resultados provenientes de uma amostra de funcionários não necessariamente sindicalizados para o enriquecimento da análise dos resultados. Desta vez, conseguiu-se a anuência de fazer uma entrevista coletiva (grupo focal) com dez funcionários da administração, convidados pela própria superintendência de recursos humanos, atendendo aos pré-requisitos instruídos pela pesquisadora para a formação do grupo focal. Esse grupo foi formado com dez funcionários provenientes das seguintes áreas: um da Comunicação social, um do Marketing, dois do Planejamento RH, um da área de Remuneração e Benefícios, um dos Serviços Administrativos da Prefeitura do Prédio, um da área de Relações Trabalhistas, dois de Desenvolvimento Organizacional e um de Desenvolvimento Pessoal.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados para o estudo em questão foram: análise documental; entrevistas semi-estruturadas; questionários fechados tratados com ferramentas estatísticas para os funcionários sindicalizados da empresa a ser pesquisada; e grupo focal. Para se entender melhor a percepção dos empregados, optou-se por utilizar esses quatro instrumentos de coleta de dados, complementares entre si: uma pesquisa quantitativa, ainda que com uma pequena amostra dos empregados; duas entrevistas semi-estruturadas, com um gestor do RH e com o presidente do sindicato; e um grupo de foco, com empregados de níveis hierárquicos equivalentes, da sede administrativa da empresa.

Vieira (2004) contesta a polêmica entre a utilização de pesquisas quantitativas e qualitativas, baseada na suposta supremacia de uma sobre a outra, argumentando que a utilização de mais de um método de pesquisa na análise de fenômenos administrativos e organizacionais enriquece sua compreensão.

A análise documental contemplou Balanço Social de 2004 e Encarte Especial sobre o Balanço Social 2004, Cartilha da Participação dos Lucros (PL) 2005, jornais, boletins, e outros tipos de publicações (encartes, material de divulgação) do sindicato de trabalhadores da empresa pesquisada.

As duas entrevistas semi-estruturadas foram realizadas uma com o gerente de Administração de Pessoal juntamente com o analista de Recursos Humanos, Relações Trabalhistas e Remuneração, e a outra com o presidente do Sindicato dos empregados da usina, este em seu quinto mandato como presidente da entidade representativa dos trabalhadores da empresa.

Segundo Gil (1999), entrevista é definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados

que interessam à investigação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam, em maior grau, as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação.

Para os funcionários, foi elaborado um questionário com 74 (setenta e quatro) perguntas fechadas, com quatro opções de resposta: “sim”, “não”, “não sei”, “prefiro não responder”. Os questionários, envolvendo as variáveis a serem analisadas, foram aplicados a uma amostra de trabalhadores sindicalizados. As variáveis de análise, pautadas nos Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, foram as seguintes:

- Relações com sindicatos;
- Gestão participativa (participação dos trabalhadores nos processos decisórios da organização)
- Compromisso com o futuro das crianças (combate ao trabalho infantil);
- Valorização da diversidade (combate à discriminação e incentivo à diversidade no ambiente de trabalho, seja por gênero, raça, idade e/ou outras características, como deficiências físicas, por exemplo)
- Política de remuneração e benefícios (participação nos lucros e resultados)
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade (treinamento e desenvolvimento de recursos humanos);
- Comportamento da empresa frente a demissões;
- Preparação dos trabalhadores para a aposentadoria

Os dados do questionário foram acrescentados de dados pessoais como sexo, idade, estado civil, número de filhos, área de atuação na empresa, cargo e tempo de serviço na empresa.

A utilização do grupo focal como ferramenta de pesquisa qualitativa complementar à pesquisa quantitativa deveu-se ao fato de essa metodologia ser reconhecida como uma boa forma de investigar e entender atitudes, opiniões e percepções, em profundidade:

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; RICCIO, 2004 p. 171).

O grupo focal caracterizou-se por uma reunião, aparentemente informal, com duração de cerca de uma hora e meia a duas horas, com participantes no grupo, em que as pessoas discutiram questões levantadas pelo moderador, com base em 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.

O objetivo primordial do moderador é estar atento à autenticidade das opiniões emitidas pelos participantes durante a discussão em detrimento de uma análise estatística das informações (RUEDIGER E RICCIO, 2004). Os 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 reiteram 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 do grupo focal formado na sede administrativa. Os autores sugerem também sala espelhada que permita a observação simultânea de uma outra pesquisadora ou equipe. Na impossibilidade de se atender a essa recomendação, adaptou-se a técnica com a utilização de duas entrevistadoras, que fizeram observações independentes para confronto posterior.

3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi organizada de modo a permitir que a considerável soma de dados que foram obtidos na pesquisa (dado à multiplicidade de recursos de coleta de dados) resultasse numa classificação em três graduações de coerência entre discurso e intenção proclamada *versus* prática percebida. Tomou-se por base a mesma classificação utilizada na revisão das pesquisas recentes da responsabilidade social empresarial com público interno, descrita na fundamentação teórica. Após interpretação quantitativa e qualitativa, esses dados foram confrontados em conjunto na composição de cada variável e esta finalmente classificada em um dos três diferentes níveis de correlação entre a percepção da prática gerencial pelos públicos investigados (empregados sindicalizados através dos questionários, funcionários da sede através do grupo focal e presidente sindical através da entrevista semi-estruturada) e a intenção proclamada pela empresa (princípios afirmados nos documentos e no discurso dos gestores escolhidos como representante da empresa para este fim).

Foram consideradas, no 1º (primeiro) nível, as variáveis que apresentaram aproximação entre a prática percebida pelos diversos atores e os princípios proclamados, ou seja, onde houve a concordância e coerência entre discurso e prática.

No 2º (segundo) nível ou intermediário, foram classificadas aquelas variáveis que apresentaram correlação positiva, mas poderiam ser aperfeiçoadas, seja por não abarcarem todas as possibilidades, seja por denotar claramente uma oportunidade de melhora.

No 3º (terceiro) nível, foram classificadas aquelas variáveis em que a prática percebida pelos funcionários não refletiu o discurso ou as intenções propagadas, ou até mesmo as contradisse.

Com essa organização, pretendeu-se tornar os resultados menos repetitivos do que uma descrição pormenorizada por variável pesquisada. Com base nela foi ainda possível o levantamento de algumas hipóteses a respeito do tema RSE com Público Interno e a sugestão de novas investigações. Foi conservada, no entanto, a riqueza das informações coletadas, o que facilita inclusive o aproveitamento dessas informações pela empresa-alvo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Como pode ser observado no Gráfico 1, mais da metade da população ouvida tem acima de 45 anos. A média de idade da empresa como um todo é mais elevada, o que implica na necessidade de programas de preparação para a aposentadoria.

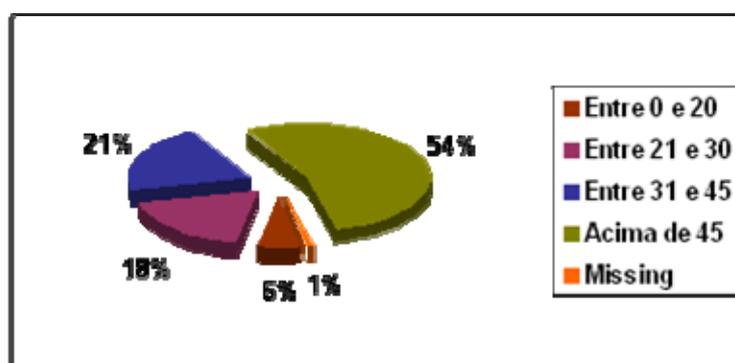


Gráfico 1: Divisão por idades na amostra obtida.
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Em relação aos cargos, predominam, na amostra, empregados da área de produção. Cerca de 20% eram da área administrativa e apenas 10% ocupavam cargos de supervisão.

Esta amostra revela a preferência deste nível hierárquico pela adesão sindical, fato não encontrado junto a amostra da sede administrativa onde a maioria da população vem das áreas administrativa e de supervisão, e não são sindicalizados.

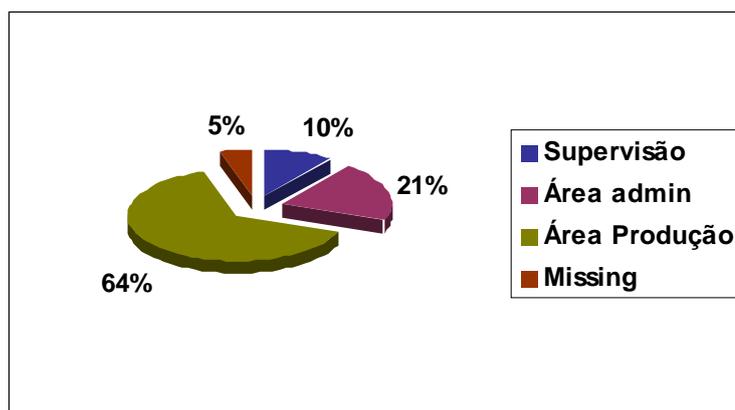


Gráfico 2: Divisão por cargos/função na amostra obtida.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

A grande maioria da amostra é formada por empregados casados

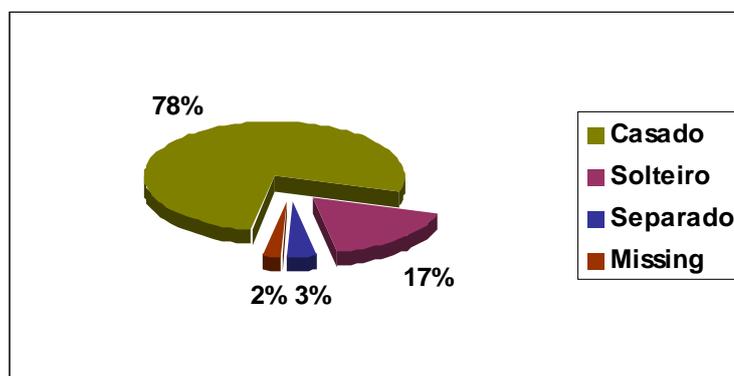


Gráfico 3: Divisão por estado civil na amostra obtida.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

Em relação aos funcionários da sede administrativa, a maioria dos funcionários também é casada, fato este coincidente com a média de idade mais avançada da população da empresa como um todo.

Em relação à escolaridade, percebe-se que a grande maioria dos empregados que responderam ao questionário tem 2º grau completo ou mais. Apenas 14% afirmaram ter somente o 1º grau.

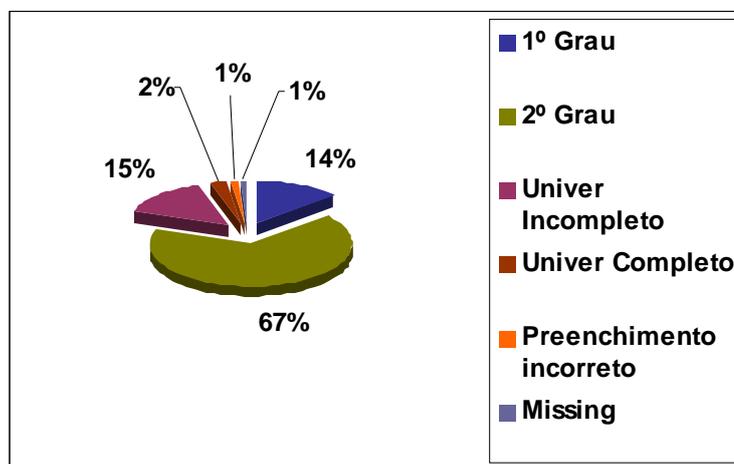


Gráfico 4: Divisão por escolaridade na amostra obtida.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

Este dado associado à predominância do nível operacional junto aos funcionários sindicalizados em contraposição à predominância de escolaridade superior junto aos funcionários da sede administrativa na sua maioria não sindicalizados, reforça a hipótese de que a representação sindical não é dispensada junto aos níveis operacionais com menor nível de escolaridade, mas é menos importante junto aos funcionários de nível de escolaridade mais avançado em funções administrativas e gerenciais.

A grande maioria dos respondentes é do sexo masculino, como era de se esperar em empresas do ramo metalúrgico.

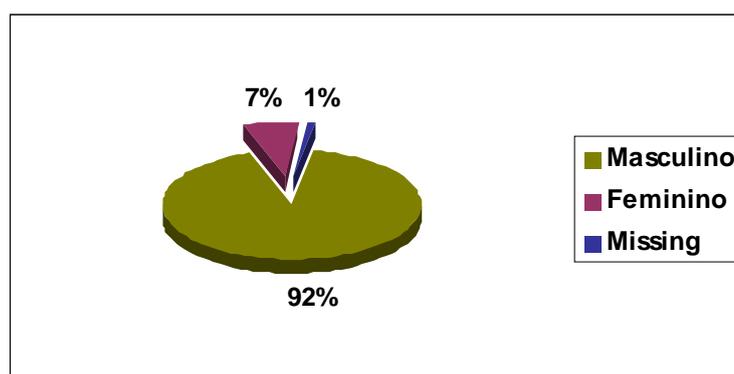


Gráfico 5: Divisão por sexo na amostra obtida.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

Em relação ao tempo de casa, a amostra obtida reflete a realidade da empresa, com apenas 15% dos empregados com menos de cinco anos de empresa e a maioria acima de quinze anos o que justifica o nível de idade mais avançado encontrado anteriormente.

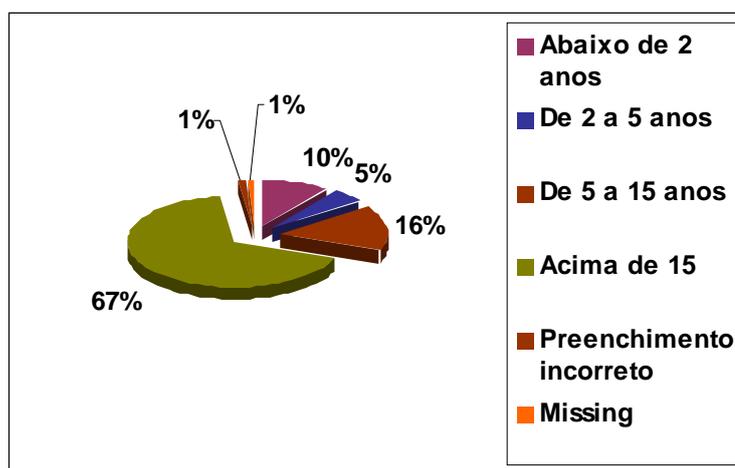


Gráfico 6: Divisão por tempo de empresa na amostra obtida.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

A maioria dos empregados da amostra possui filhos.

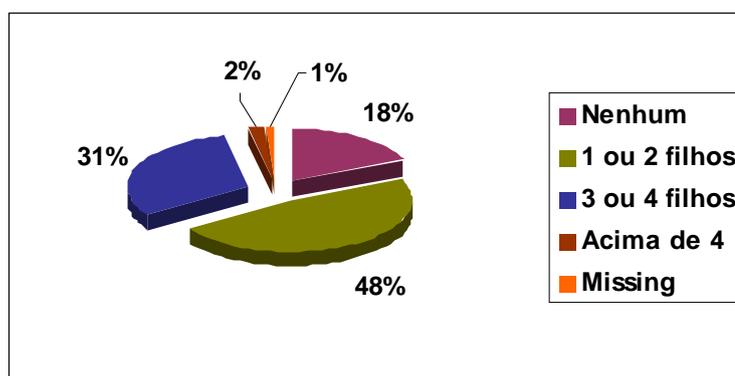


Gráfico 7: Divisão por número de filhos na amostra obtida.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

Este dado também se justifica com a maioria de funcionários casados e com maior tempo de casa. Percebe-se que a previsibilidade e segurança no emprego facilitam a organização familiar. Esta característica também foi encontrada junto à amostra da sede administrativa.

4.2 RELAÇÕES COM SINDICATOS

Considerando-se que toda a amostra que respondeu ao questionário foi retirada da população sindicalizada, causa estranheza verificar que 1% dos respondentes disse não ser associado e outros 2,3% preferiram não responder à questão 65 que investiga ser o respondente associado ou não. Uma hipótese para a negativa refere-se a uma possível não atualização da lista de sindicalizados, fazendo constar na lista de onde foram selecionados os sujeitos da amostra nomes de ex-sindicalizados, por exemplo. O presidente do Sindicato informa que em torno de 50% dos funcionários são filiados, participação que ele considera “razoável a nível de Brasil”. O gestor entrevistado confirma essa porcentagem, dizendo que, antes da gestão do atual presidente do Sindicato, a adesão era significativamente menor: “o pessoal reconhece, ele tá defendendo melhor do que o outro que brigava, e não conseguia nada”. Citou o mandato anterior de um presidente que tinha aspirações políticas na cidade, quando houve grande evasão de sindicalizados, dando a entender que este usava o Sindicato para sua autopromoção: “quando o empregado percebe que o discurso em vez de estar contribuindo para ele, está discutindo para poder destruir, ninguém é bobo né”

Dos respondentes, 70% asseguram que a empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do Sindicato, enquanto 16% negam essa facilidade. O gestor cita inclusive o canal do Sindicato como um dos canais importantes para denúncias de insatisfações, dizendo que:

O Sindicato chega lá e avisa que: olha estou sabendo disso, disso e disso, o que é que tá acontecendo aí? Então nós vamos averiguar. Como a relação com o Sindicato é muito tranqüila, muito positiva, então isto aí alivia. Nós temos ainda a reunião trimestral ou a qualquer hora que o Sindicato queira, que é a reunião para discutir problemas [...] isto está no acordo coletivo inclusive.”

Em relação à questão que trata de a empresa oferecer liberdade de atuação ao Sindicato dentro dos locais de trabalho, 55,2% dos respondentes alegaram que sim, enquanto 20,7% alegaram que não, 12,6% alegaram não saber e 9,2% preferiram não responder. O próprio presidente do Sindicato, em relação a essa questão, ressalta que “não é que ela dá (facilidade), mas não proíbe não, não dificulta não”. Ele informou ainda que “qualquer atividade interna tem que ser negociada, combinada dentro da empresa [...], nós temos um grande grupo de diretores que trabalham dentro da empresa, então eles servem como agentes do Sindicato lá dentro, nos próprios locais de trabalho”. O gestor informou que “o Sindicato, a qualquer hora, ele entra na sala do gerente de relações industriais ou do chefe de produção, até na sala do presidente” e que tem empregados custeados pela empresa trabalhando no Sindicato, “se não me engano, são um presidente e mais dois diretores”, e lembra que, mesmo o presidente anterior, que era inimigo da empresa, e um de seus irmãos, que era diretor no Sindicato, “recebiam da empresa para criticar a gente”. No dia em que a autora entrevistou o presidente do Sindicato, este havia estado numa reunião com o próprio presidente da empresa. Informa ainda que, em visita ao *site* do Sindicato, fica evidenciado o suporte da empresa ao Sindicato, através das notícias e fotos divulgadas.

Dos funcionários sindicalizados que responderam ao questionário, 69% afirmaram que recebem informações do Sindicato periodicamente, enquanto 24,1% negaram e 2,3% alegaram não saber. O próprio *site* do Sindicato é bastante rico em informações e muito bem estruturado. Informação completamente divergente de todas essas foi dada pelo grupo focal formado por representantes da área administrativa, que são vinculados com um outro sindicato em Belo Horizonte. Segundo eles, “o Sindicato na cidade não tem uma expressão, uma força. Ele não é atuante. Só vem para recolher sua comissão. É totalmente omissivo. A empresa está muito à frente do Sindicato, o modelo do Sindicato é que irrita, é que é

ultrapassado.” E relatam que há até uma revolta dos funcionários em pagar a contribuição obrigatória.

Quando perguntados se participam dos eventos que o Sindicato promove, 50,6% dos respondentes aos questionários confirmaram, enquanto 35,6% negaram, 3,4% disseram não saber e 8% preferiram não responder.

O gestor reconhece que a adesão aos eventos que o Sindicato promove é bastante expressiva, e cita uma votação contrária a uma mudança de turno proposta pela gerência da usina no ano anterior, na qual quatro ou cinco mil pessoas convocadas pelo Sindicato compareceram e derrubaram a proposta.

Quando indagados se consideram o comportamento do Sindicato prejudicial a eles, 56,3% dos respondentes negaram, enquanto 18,4% afirmaram que sim, 9,2% disseram não saber e 14,9% preferiram não responder. O próprio presidente do Sindicato reconhece que “toda entidade sofre restrição, tem oposição. Mas pelos fatos, pelos resultados de participação, eu acredito que a avaliação das ações do Sindicato é bem recebida por, pelo menos, 70% dos funcionários.” O grupo focal, escolhido entre os funcionários da administração, já considera que a atuação do Sindicato, que o representa, é prejudicial sim, pois não faz o que se propõe. Queixam-se de que “nem as informações acontecem. O Sindicato não tem uma atuação efetiva, só quer o dinheiro dele.”

E, finalmente, quando indagados se consideram o comportamento do Sindicato prejudicial à empresa, 81,6% alegaram que não, 3,4% afirmaram que sim, 2,4% não souberam responder e 11,5% preferiram não responder. O presidente do sindicato comenta:

O Sindicato tem que ter a visão de que a empresa tem que crescer, tem de desenvolver, porque, a partir daí, você tem como cobrar da empresa; ao contrário, você não pode reivindicar nada. Então eu acho que o dirigente sindical que tem a preocupação sindical, que tem uma preocupação com a comunidade, que tem a preocupação com o funcionário, ele tem de estar trabalhando para que a empresa desenvolva mais, cada dia mais, para ele também melhorar a condição de vida dos empregados que ele está representando.

O gestor também qualifica como benéfica a atuação do Sindicato: “Nesse processo de ganha-ganha, a atuação é bem-vinda. O Sindicato participou da própria privatização da usina, ele foi um dos atores do processo e, por isso, pode ser considerado um co-responsável positivo”

Ou seja, em todas as questões apresentadas, a maioria das respostas dos diferentes atores pesquisados é bastante coincidente e, no geral, aponta para uma boa relação da empresa para com os sindicatos, o que classifica a empresa no 1º nível de atuação nessa variável.

A seguir, o Tabela 1 apresenta todas as variáveis das relações com sindicatos lançadas com as respectivas respostas em porcentagens, e as hachuradas representam maioria.

TABELA 1
Relações com sindicatos

	RELAÇÕES COM SINDICATOS	Sim %	Não %	Não sei %	Prefiro não responder %
1	A empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do sindicato?	70,1	16,1	6,9	5,7
2	A empresa oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho?	55,2	20,7	12,6	9,2
3	Você recebe informações de seu sindicato periodicamente?	69	24,1	2,3	1,1
4	Você participa dos eventos que o sindicato promove?	50,6	35,6	3,4	8
5	Você é associado do sindicato?	95,4	1,1		2,3
6	Você considera o comportamento do sindicato prejudicial a você?	18,4	56,3	9,2	14,9
7	Você considera o comportamento do sindicato prejudicial à empresa?	3,4	81,6	2,4	11,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

4.3 GESTÃO PARTICIPATIVA

Na amostra que respondeu ao questionário, verifica-se uma predominância de respostas afirmativas às questões que dizem respeito à gestão participativa. As médias mais altas dizem respeito ao programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria de suas tarefas e da qualidade (90,8%), e ao fornecimento, por parte da empresa, de informações econômico-financeiras a seus funcionários (89,7%).

Todos do grupo focal concordaram que, principalmente no aspecto técnico, o funcionário é ouvido, e relataram que “existem grupos de qualidade, com auditorias que ajudam a analisar todas as sugestões dadas pelos funcionários.” O gestor ressalta a respeito do treinamento:

Bom, agora virou até obrigatório, tá?. Tem um comitê, a comissão da PL, que tem representantes da empresa e dos empregados. Entre estes, têm operador, líder, participação do Sindicato também, esse pessoal todo tem um treinamento completo sobre toda a parte econômica, financeira, para saber analisar balanço. A partir desse ano, a comissão acertou que os empregados têm de participar, quatro horas de treinamento em detalhe, as metas, os objetivos, os planos que têm que ser cumpridos. [...] Se não participar, perde inclusive pontos, tá ok?.

Já o presidente do Sindicato avalia negativamente a disseminação de informações econômico-financeiras aos funcionários, considerando-a insuficiente. Reconhece, entretanto, que “a participação para a melhoria de processos do rendimento de produção é sempre bem-vinda, mas, no sentido da gestão propriamente dita, não é aberto como deveria.”

Em relação à questão que trata do treinamento dos funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas, 60,9% dos respondentes aos questionários confirmaram que existe esse treinamento, enquanto 27,6 negaram, e outros 7% preferiram não responder. O grupo focal de funcionários da sede

administrativa afirmou que existe treinamento constante, salientando, entretanto, nas palavras deles, que “a linguagem nem sempre é clara, gerando dúvidas, a comunicação não é prática e as informações são controladas”. Pode-se supor que esta seja uma das razões para os funcionários responderem negativamente a essa questão do questionário (27,6%). O fato de esse treinamento a respeito das informações econômico-financeiras ser até obrigatório, conforme fala do gestor, sugere realmente alguma dificuldade nesse trânsito de informações, diagnosticado tanto entre os respondentes do questionário, quanto entre os integrantes do grupo focal. É importante ressaltar ainda o comentário do gestor sobre o desinteresse dos funcionários a respeito dos detalhes, focados que estão apenas no resultado final do processo, ou seja, na data e na quantia a receber da PL, o que resultou na obrigatoriedade do treinamento como forma de garantir a atualização e repasse das informações. Tais fatos nos levam a concluir sobre uma co-responsabilidade no processo de gestão participativa que, como demonstrado, está em fase de construção. Por um lado percebe-se uma postura heterônoma da empresa em cumprir com suas obrigações, e uma falta de autonomia dos funcionários por não fazer valer seu direito à informação, de uma forma que possam melhor assimilá-la.

Os funcionários que responderam ao questionário, em sua maioria, atestam que a empresa procura envolver representantes dos empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração (52,9%), enquanto 32,2% negam o fato e 9,2% alegam não saber. Também em sua maioria - 56,3% - eles reconhecem que a empresa fornece o treinamento necessário para que eles participem da tomada de decisões mais importantes, enquanto 26,4% discordam e 9,2% preferem não responder. Quase 60% dos respondentes consideram que não participam de verdade de algumas decisões importantes da empresa. Os funcionários do grupo focal se queixaram de que a comunicação na sede não flui; segundo eles, “objetivos e planejamento estratégico é da empresa, o empregado não é ouvido.” Lembraram, entretanto,

que “os fatores críticos de sucesso são enviados e que a área de planejamento estratégico entra em contato com todas as áreas através das equipes matriciais”.

Em relação à representação dos funcionários na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados, 65,5% e 56,3% dos funcionários que responderam ao questionário, respectivamente, concordam que seus representantes são eleitos sem interferência da empresa. O grupo focal confirmou que o voto é direto e secreto e que exceção é feita com o fundo de saúde, cujos representantes são escolhidos pela empresa.

Já não há consenso entre os respondentes dos questionários quanto à representação dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia ser isenta da interferência da empresa, verificando-se que apenas 37,9% julgam que sim, 32,2% alegam não saber e 9,2% preferem não responder. Os funcionários ouvidos no grupo focal informaram que não houve eleição para representante dos trabalhadores da Comissão de Conciliação Prévia por não existirem candidatos. O gestor corrobora esses testemunhos, dizendo que não existe tal comissão, pois “não há passivo. Para você ter uma idéia, nós devemos ter uns três casos, por ano, de ex-empregado ou empregado na justiça, portanto nunca houve necessidade de se fazer. Qualquer atrito, qualquer discussão é resolvida internamente.” Esses discursos apontam para um possível desconhecimento dos funcionários sobre o propósito dessas comissões e para uma falta de necessidade da mesma tendo em vista o baixíssimo número de reclamações trabalhistas. O presidente do Sindicato da cidade sede da Usina pondera que, “em todo local que tem empresa única, a empresa tem um poder sobre as pessoas na comunidade, às vezes de temor, às vezes de receio, de preocupação com a perda do emprego e com isso dificulta as pessoas de se posicionarem dentro daquilo que elas pensam”. Sua fala ratifica a real autoridade da administração da empresa em face dos funcionários e aponta para um exercício pacífico e ordeiro dessa liderança, embora inquestionável, o que faz concluir que o pesado

organograma hierárquico vigente numa organização desse porte realmente é um desafio para uma gestão totalmente participativa.

A gestão participativa pode ter a intenção de diminuir os conflitos trabalhistas, servindo como um anteparo para evitar reclamações na justiça. Esse caráter utilitário da gestão participativa, tida mais como útil do que como um valor democrático, também foi verificado na pesquisa de Pires (2004), que constatou que o Serviço de Atendimento ao Cliente de um Shopping Center estava mais voltado para evitar reclamações no Procon do que para servir os frequentadores do estabelecimento varejista.

Considera-se, portanto, que, no cômputo geral das questões sobre gestão participativa, a empresa pesquisada encontra-se no 2º nível, uma vez que ela procura aplicar todos os pressupostos da gestão participativa, embora ainda esbarre em alguns limites decorrentes da cultura da empresa, que é fortemente hierarquizada e tem, na centralização das decisões estratégicas, um hábito vigente. Conclui-se isso com base na percepção dos funcionários que não consideram que participam de fato das decisões estratégicas de forma direta e/ou percebem sua representação ainda pouco consistente. Apesar de o grupo focal lembrar que o funcionário é sempre ouvido nas unidades específicas e que “buscam-se vozes de todas as áreas”, os funcionários ouvidos parecem ter acesso restrito às decisões finais: “é muito fechado, é afunilado”.

A Tabela 2 mostra as respostas da amostra de funcionários da Usina às questões que compõem a variável Gestão Participativa em porcentagem. Os quadros hachurados apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 2
Gestão participativa

GESTÃO PARTICIPATIVA	Sim %	Não %	Não sei %	Prefiro não responder %
A empresa fornece informações econômico-financeiras a seus funcionários?	89,7	8,0	2,3	
A empresa treina seus funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas?	60,9	27,6	4,6	6,9
A empresa tem programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria de suas tarefas e da qualidade?	90,8	4,6	1,1	2,3
A empresa prevê a participação de empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração?	52,9	34,5	11,5	1,1
A empresa fornece o treinamento necessário aos empregados para que participem na tomada de decisões mais importantes?	56,3	32,2	9,2	2,3
Você participa de verdade de algumas decisões importantes da empresa?	34,5	59,8	1,1	4,6
Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa?	65,5	21,8	5,7	3,4
Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa?	37,9	13,8	32,2	9,2
Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa?	56,3	26,4	3,4	9,2

Fonte: Dados da Pesquisa, 2006.

4.4 FUTURO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

Dos funcionários que responderam ao questionário, 92% atestam que a empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos dezesseis anos, exceto na condição de aprendiz. O presidente do Sindicato confirmou o posicionamento de absoluto respeito da empresa em relação à proibição do trabalho infantil, denotando quase surpresa com a pergunta. O gestor também se manifestou dessa forma, salientando inclusive que qualquer contrato com terceiros tem cláusulas que garantem o cumprimento da lei. O grupo focal comentou que a empresa segue à risca a legislação em todos os aspectos.

Sobre o aprendiz, 60,9% dos funcionários afirmam que a empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 e 16 anos, enquanto 29,9% dizem que não e 6,9% alegam não saber. O presidente do Sindicato afirma a existência do programa e acrescenta que é um programa de formação profissional de eletricitista, soldador e de vários ramos de atividades profissionais.

Quando perguntados se a empresa discute com eles as conseqüências do trabalho infantil, apenas 31% concordaram, enquanto 60,9% negaram, 2,3% alegaram não saber e 4,6% preferiram não responder. O presidente do Sindicato e o gestor entrevistados deram a entender que, de fato, isso não ocorre uma vez que o trabalho infantil está totalmente erradicado no campo de atuação deles.

Em relação à empresa possuir ou não projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados, 71,3% dos respondentes confirmam a existência desses projetos enquanto 20,7% negam o fato e 18,4% desconhecem iniciativas nesse sentido. Como o projeto do jovem aprendiz é uma realidade inquestionável, interpretam-se as respostas negativas e as respostas ‘não sei’ dos empregados sindicalizados como uma prova de

desconhecimento real ou ainda um sinal de que eles possam ter interpretado essa questão tomando por base o alcance do projeto do jovem aprendiz, que não contempla todas as faixas etárias possíveis de filhos dos empregados.

Na pergunta seguinte, apesar de a maioria, 58,6% dos respondentes atestarem que a empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa, 20,7% dizem que não e 18,4% não sabem. O gestor cita que, além do colégio, que é administrado pela Fundação, ser aberto aos filhos dos empregados, há o programa de educação ambiental, que é todo voltado para a comunidade. Ele relata que, só neste ano, a semana do meio ambiente recebeu em torno de cento e cinquenta mil visitantes. Já o presidente do Sindicato interpretou essa questão no sentido de a empresa dar preferência na contratação dos filhos de empregados, dando uma informação bastante curiosa. Segundo ele, o projeto da empresa ainda pode ser melhorado, pois atualmente essa preferência está entre 60 e 70% das contratações e que eles reivindicam uma porcentagem maior que 80% na preferência da contratação. Informa que o assunto está inclusive em discussão.

Concluindo, a maioria dos atores pesquisados confirma que a empresa tem um programa consistente de preservação e cuidados para com o futuro da criança e do adolescente, sendo também classificada no 1º nível em relação a essa variável. De acordo com a revisão sobre o estado da arte das pesquisas sobre responsabilidade social em relação ao público interno (FURTADO,2006; OLIVEIRA,2005; PENA et al., 2004; COELHO,2004), verifica-se que essa variável foi a que apresentou a classificação melhor para todas as empresas.

A seguir, na Tabela 3, apresenta-se o compilado das respostas dos questionários devolvidos com as respectivas porcentagens. Os quadros hachurados apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 3
Futuro da criança e do adolescente

	FUTURO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE	Sim %	Não %	Não sei %	Prefiro não responder %
10	A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz?	92	3,4	2,3	
11	A empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 a 16 anos?	60,9	29,9	6,9	1,1
12	A empresa discute com você as conseqüências do trabalho infantil?	31	60,9	2,3	4,6
13	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados?	71,3	20,7	3,4	1,1
14	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa?	58,6	20,7	18,4	2,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

4.5 COMBATE AO PRECONCEITO / DISCRIMINAÇÃO.

Em relação à variável de combate ao preconceito e à discriminação, os dados quantitativos são muito pouco esclarecedores, o que leva à conclusão de que houve problemas com o entendimento por parte dos funcionários. Atribui-se isso a uma falha na apresentação das questões, que pode ser constatada em muitas devoluções dos questionários. Quando a pesquisadora ia até a casa dos respondentes recolher os questionários entregues, vários deles queriam se certificar se sua interpretação às questões 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23 coincidia com a intenção da pesquisa. Isso pode ser atestado pela disposição das porcentagens na Tabela 4, abaixo, em que se vêem as mais altas porcentagens na coluna do ‘Não sei’ e onde o ‘Sim’ e o ‘Não’ estão distribuídos de forma equivalente, apesar de as respostas afirmativas geralmente serem em maior número do que as respostas negativas.

A Tabela 4, a seguir, apresenta todas as porcentagens apuradas sobre combate ao preconceito/discriminação para o grupo que respondeu ao questionário. Os quadros hachurados apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 4
Combate ao preconceito/discriminação

	COMBATE AO PRECONCEITO / DISCRIMINAÇÃO	Sim %	Não %	Não sei %	Prefiro não responder %
15	A empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias como salário menor para mulheres, negros fora da gerência, demissão de pessoas mais velhas, etc.?	28,7	20	42,5	4,6
16	Negros?	35,6	27,6	28,7	4,6
17	Mulheres?	34,4	28,7	28,7	5,7
18	Portadores de deficiência?	41,4	25,3	26,4	3,4
19	Jovens?	34,5	28,7	3,4	1,1
20	Homossexual?	33,3	25,3	33,3	5,7
21	Trabalhadores maiores de 40 anos?	41,4	23	41	1,1
22	Pessoas com AIDS?	25,3	23	47,1	,3
23	Alcoólatras e outros dependentes de drogas?	31	24,1	37,9	2,3
24	A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem a discriminação?	40,2	20,7	29,9	8
25	As punições devido à discriminação são conhecidas pelos empregados?	28,7	32,2	31	4,6
26	A empresa oferece treinamento específico aos empregados sobre combate à discriminação?	20,7	46	24,1	8
27	Você acha que a empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação em nossa sociedade?	43,7	23	24,1	8
28	A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual?	35,6	13,8	48,3	1,1
29	A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem o assédio sexual?	37,9	13,8	33,3	1,1

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Os resultados acima serão comentados com as devidas ressalvas, priorizando-se as respostas dos outros sujeitos pesquisados, aqui representados pelo presidente do Sindicato, pelo grupo focal e pelo gestor.

Em relação às questões 15 a 23, na percepção dos funcionários, de modo geral não há qualquer indício de discriminação dentro da empresa em relação às minorias citadas. Os vários atores pesquisados foram unânimes ao afirmar que a empresa se esforça para coibir a discriminação, demonstrando até surpresa diante da pergunta sobre a existência de discriminação, como se o problema não lhes houvesse ocorrido. Nas palavras do presidente do Sindicato: “aqui não tem muito esse negócio de negro, branco, preto, azul, não. (Cita o nome da cidade) sempre teve harmonia entre todas as cores, raças, religião”. O gestor relata desconhecer qualquer caso de discriminação, denúncia ou punição decorrentes. Ele afirma: “tem 32 anos que eu estou aqui e nunca vi nada. E eu já passei em muita área. Já passei em obra, passei em engenharia, passei em informática, rodei em recursos humanos. Já rodei a empresa inteira”.

Os funcionários do grupo focal afirmaram que a empresa segue à risca a legislação, comentário este recorrente sobre a disciplina da empresa em respeitar normas e regulamentos aos quais está sujeita. O gestor lembra que a participação das mulheres no quadro de funcionários é menor devido ao ramo de atuação da empresa, mas cita que, em toda a área administrativa, as mulheres são frequentes nos diversos cargos, incluindo diretorias, e seus salários são compatíveis com a função exercida, e não com o gênero do funcionário. Segundo o gestor entrevistado:

Bom, faz parte da cultura, tá nas nossas políticas e diretrizes e procedimentos de recursos humanos que são distribuídas para os gerentes. Tá também, como é que chama aquele que tá entrando lá: intranet tá? – o regimento, regulamento de pessoal, onde é que tem mais, nesse “pessoalmente falando” que eu te falei, nós tínhamos alguns capítulos exatamente sobre isso, pra forçar...

Menos comentários espontâneos surgiram em relação às minorias de pessoas com AIDS, alcoólatras, dependentes de drogas e indivíduos que mantêm relações homossexuais. Para os dependentes de droga, ficou evidente que o assunto é tratado com toda a discrição pela empresa, estando a cargo do serviço social da empresa acompanhar os casos existentes até as últimas instâncias, o que é feito com todo empenho e sigilo. O gestor lembrou ainda que é uma preocupação atual da empresa o nível de alcoolismo entre os aposentados e que todo o programa de preparação para a aposentadoria vem recebendo uma atenção especial para se prevenir esse mal.

Em relação à questão 24 - se a empresa oferece uma forma fácil para o empregado ou seus colegas denunciarem a discriminação - 40,2% responderam que sim, enquanto metade deste número, 20,7%, discordou, 30% disseram não saber e 8% preferiram não responder. Se forem consideradas as respostas 'não sei' conjuntamente com as respostas 'não', já que o fato de não saber aponta para um desconhecimento de "canais visivelmente acessíveis", esse somatório resulta maior que a percentagem dos que concordaram (50,7% a 40,2%).

A respeito das questões 24 e 25, tanto o presidente do Sindicato quanto os funcionários do grupo focal foram unânimes em afirmar que, apesar de não existir canal formal para denúncias, não seria difícil encaminhar qualquer queixa nesse sentido e que as medidas cabíveis seriam tomadas com toda a seriedade e urgência que o assunto exige. Foi sugerido no grupo focal que uma ouvidoria fosse criada na empresa a exemplo do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), para orientar possíveis reclamações. Segundo eles, "pode melhorar muito esse canal de as pessoas se expressarem"

Quando inquiridos se as punições devido à discriminação são conhecidas pelos empregados, 29% dos respondentes aos questionários afirmaram que sim, enquanto 32% e 31% responderam que não e não sei, respectivamente. Com base nisso, pode-se supor que as

punições não são divulgadas, seja pelo fato de não existirem, ou se é que existem, pelo fato de não serem divulgadas para não se tornarem públicas, mesmo em face de sua ocorrência.

A esse respeito, o grupo focal alega que cada caso seria analisado em separado e que, com base no julgamento de cada um, é que haveria ou não punição, dando a entender que não há qualquer norma que regule essa prática.

Se a empresa oferece treinamento específico aos empregados sobre combate à discriminação, 21% responderam que sim, 46% responderam que não e 24% disseram não saber. Fica claro que o assunto não está na ordem do dia, embora o gestor tenha comentado a prática de reuniões regulares para disseminação de informações dentro da empresa, dentre as quais uma série de reuniões que incluía os temas da discriminação:

Aí, como não é um negócio que tem ocorrência na empresa, o que foi feito no passado foi essa divulgação do pessoalmente falando, discutindo com os gerentes, e os gerentes depois levam [...]e fazem com seus analistas. Depois, os analistas fazem com o supervisor de turno, com os operadores, então vai disseminando isto tudo.

Sobre a empresa se esforçar para incluir, no ambiente de trabalho, as pessoas que sofrem discriminação em nossa sociedade, 44% dos respondentes concordaram, enquanto 23% e 24%, respectivamente, negaram e disseram não saber, resultando numa divisão entre as respostas afirmativas e as negativas (considerando as respostas ‘não’ e ‘não sei’ conjuntamente).

A esse respeito, o gestor relata que, no momento, está sendo criado um programa para inserção de deficientes:

Nós temos em (cidade sede da usina), um Centro de Formação Profissional. Não tem deficiente no mercado. Ou seja, tem, mas não está capacitado para nada. Então não tem como você aproveitar. E como nós temos um centro de formação profissional que é de ‘menor aprendiz’, então a idéia era fazer tipo o ‘maior aprendiz’. Então era mapear os deficientes que teriam na região, capacitá-los, ficarem lá dezoito meses ou seis meses no centro de formação, dependendo do caso, igual fica o menor aprendiz. A gente usaria isso, a

própria estrutura, aula de informática, etc [...] O resto é aberto. Nós temos gerentes negros, temos gente de tudo quanto é jeito, mulher na gerência, na presidência mesmo temos gerente, negro, a (cita o nome da funcionária 1), a (funcionária 2), está na gerência técnica, a (funcionária 3) na comunicação. A (funcionária 4) é gerente financeira..

O presidente do Sindicato confirma a fala do gerente “tem poucas pessoas portadoras de deficiência trabalhando na empresa. Eu acho que ela não cumpre ainda a legislação que determina um valor, a porcentagem. A gente precisa valorizar mais isto. A empresa precisa melhorar mais isto”. Como se nota, a inclusão do deficiente está sendo motivada por uma necessidade de atender à legislação, e é nisso que a empresa está trabalhando no momento. O grupo focal lembra que, na sede, há três pessoas surdas, há mais de 10 anos.

Sobre a empresa ter normas escritas que proíbem o assédio sexual, 35,6% responderam que sim, 13,8% responderam que não e 48,3% disseram não saber.

Quando foi perguntado a esse respeito ao grupo focal, eles disseram que a empresa trata disso de forma profissional, e, quando perguntado ao presidente do Sindicato, ele assegurou a mesma informação.

Sobre a empresa oferecer uma forma fácil para o funcionário ou seus colegas denunciarem o assédio sexual, 38% disseram que sim, 13,8% disseram que não e 33,3% não souberam responder.

Quanto às denúncias no geral, o presidente do Sindicato comenta que “na vida tudo tem que ter ação para haver reação. Nunca ocorreu isso, alguém reclamar, eu tenho aids, eu sou preto, estão me discriminando. A empresa tem muita pessoa de cor. Se for olhar isso, pelo menos, 30% é pessoa de cor. Então nunca houve reclamações nesse sentido”.

E segundo, o gestor:

Se necessário for, o canal é a linha hierárquica, é o gerente.[...] Ou então tem uns que na minha cara "Vão ver este negócio aqui e tal, não gostei deste negócio aqui não". Agora, o canal melhor, que é o mais isento e que acontece também, é o Sindicato: "Olha tou sabendo disso, disso e disso. O que é que tá

acontecendo aí?" Então nós vamos averiguar. Isto sem falar do serviço social e do serviço médico, que são canais informais.

O grupo focal lembra ainda que na empresa se dá preferência à admissão de parentes de funcionários. Comentou-se que o índice de parentesco, dentro da empresa, é muito grande. Esse favoritismo, segundo o presidente do Sindicato, hoje se encontra na faixa de 60 a 70% na preferência das contratações de parentes. Os sindicalistas lutam para chegar a 80% ou mais, o que pode vir a constituir uma nova frente de discriminação. Pode levantar-se a hipótese de discriminação a 'não-parentes', cuidado que a empresa deve estar atenta uma vez que a inclusão subentende a não-discriminação, o não preconceito a qualquer grupo de pessoas. É preciso lembrar que isso pode vir a ferir a postura de aceitação da diversidade.

Por todas essas considerações, conclui-se que a empresa se apresenta no 2º nível em relação a essa variável, uma vez que, apesar de predominantemente receberem-se informações de que não existe discriminação na empresa, os programas ativos de combate à discriminação são ainda pouco conhecidos pela amostra do público interno pesquisado e, conforme o gestor ilustrou, algumas iniciativas encontram-se de fato em fase de implantação.

4.6 REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA

Na Tabela 5, as partes hachuradas apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 5
Remuneração, benefícios e carreira

	REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	Sim %	Não %	Não sei %	Prefiro não responder %
30	A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos?	33,3	50,6	5,7	10,3
31	A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração?	46	39,1	4,6	9,2
32	A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado?	46	37,9	5,7	9,2
33	A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações?	60,9	25,3	3,4	10,3
34	Você conhece o programa de PLR / Bonificações?	90,8	4,6		4,6
35	Você conhece as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações?	92	5,7		2,3
36	Você conhece as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações?	86,2	10,3	1,1	1,1
37	A empresa estimula a participação dos funcionários na compra de suas ações?	26,4	52,9	14,9	3,4
38	Você é ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira?	29,9	54	3,4	10,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Em resposta à pergunta “A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos”, 33,3% responderam que sim, 50,6% responderam que não e 10,3% preferiram não responder. O presidente do Sindicato cita:

Algumas conquistas que foram pleiteadas pelos trabalhadores via Sindicato, têm sido mantidas como benefícios adicionais, como retorno de férias, 210 h adicionais, vantagens por tempo de serviço que são preservadas, o plano habitacional aonde a empresa, ela facilita a compra do imóvel para o trabalhador, onde ele faz os descontos mensais, e ela abate com o fundo de garantia, abate com outras coisas e vende o imóvel a preço de custo praticamente, sem as correções altíssimas como tem no mercado. Então tem algumas conquistas, alguns benefícios que eles pagam e que outras empresas no Brasil não pagam [...] a (empresa) paga uma remuneração razoável, o salário de mercado do Brasil é muito baixo. O Sindicato tá tentando corrigir isso, saindo um pouco do salário de mercado para o salário da empresa, porque a empresa é altamente rentável. Nos últimos 5 anos tem obtido e batido todos os recordes tanto na área de qualidade, de produtividade, na área de produção e na área de vendas, conseqüentemente, na área de lucros ”

O gestor esclarece :

O nosso salário de admissão é maior do que tá no piso do acordo coletivo, tá? E a nossa política de salário é baseada no seguinte, nós temos um mercado de doze empresas, né, e contratamos uma firma especializada, que é a maior do mundo, - é a HAY. Então periodicamente, no máximo de dois em dois anos, nós fazemos um re-estudo de toda a remuneração e comparamos com empresas tipo (cita o nome de seis empresas).

E completa:

Bom, basicamente além do que todas as empresas oferecem, saúde, educação, incentivo ao estudo, tem convênio também com o SEBRAE, para a parte de autodesenvolvimento, quando o empregado se dispõe, de noite, a estudar, tanto para o 1º quanto para o 2º grau. A filosofia da (empresa) é de estar procurando ver o quê que os *stakeholders* ao redor dela estão querendo - a parte de lazer, a parte de esporte... Agora recentemente foi feito um *outro* teatro em (cidade sede da usina), de setecentos lugares, teatro com palco, com troca automática de cenário, coisa rara...

O grupo focal ressalta as várias qualidades do plano e do ‘fundo de saúde’, que é usado para grandes intervenções, como se fosse um seguro médico.

Se a empresa valoriza seus resultados por meio de um plano de carreira adequado, 46% disseram que sim, enquanto 39% disseram que não, 9,2% preferiram não responder.

O gestor é bastante esclarecedor em sua explanação sobre o plano de carreira:

Aqui, na empresa, todo mundo entra e sai daqui aposentado. Não tem evasão daqui. Quem sai, às vezes, é nos três primeiros anos de empresa. O que o presidente fala, é o seguinte: a (empresa) quer que as pessoas venham para cá construir um projeto de vida. Uma frase do nosso ex presidente: que o nosso sucesso é que as pessoas venham para a (empresa) para servir e não se servir dela. Alguns dogmas, que nós temos interno, que sustenta isso.

O grupo focal confirma isso, mas tecem algumas críticas à forma como a comunicação flui na sede da empresa. Segundo eles, “depois de anos na empresa, não se tem atualização das informações relevantes sobre o fundo de saúde, sobre as mudanças no plano de saúde e

outras. A empresa precisa tentar antecipar as informações. Ela reage ao que se anda falando pelos corredores.”

Todos do grupo concordaram também que, no aspecto técnico, o funcionário é ouvido, e relataram que “existem grupos de qualidade, com auditorias que ajudam a analisar todas as sugestões dadas pelos funcionários.”

Em relação à questão 33, se a empresa possui um bom programa de participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações, a maioria dos respondentes ao questionário - 61% - responderam afirmativamente, 25,3% negativamente e 10,3% preferiram não responder. O presidente do Sindicato diz que, na usina, todos estão satisfeitos com o programa de participação do ano passado, e insatisfeitos com a proposta que está sendo feita este ano que pretende limitar a participação. O gestor informa que “a lei saiu em 95, fomos dos primeiros. O pessoal sabe, entende e tudo, agora, nós tão reforçando isso, né, com esse treinamento que eu te falei.” E emenda:

Há pouco tempo, o presidente até comentou, nós já tivemos momentos duros nos últimos sete anos, porque era prejuízo, tinha que salvar, (a empresa adquirida pelo grupo) tinha uma dívida fantástica, então, agora, tá na hora da gente relaxar, nos relacionar melhor, porque agora parou esse negócio, essa correria para o cobrir o prejuízo. Agora só tem lucro, né, cada vez maior. Amanhã ou depois de amanhã, deve divulgar o do semestre, então espero que esteja tão bom quanto...

O grupo focal também alegou estar bastante satisfeito com a PLR.

E se conhecem o programa de PLR/Bonificações, 92%, a grande maioria, responderam que sim, 5,7% responderam que não. Resultados semelhantes foram encontrados ao serem perguntados se conhecem as metas individuais e as coletivas para o pagamento da PLR/Bonificações. Neste caso 92% e 86,2% respectivamente responderam que sim, e apenas 5,7% e 10,3% respectivamente responderam que não. Segundo o gestor:

Essas cartilhas, aqui, todo mundo recebeu. O que cada um precisa atingir, para poder fazer frente aquilo. Esse ano mudou, tem meta da diretoria financeira,

comercial, da presidência, operacional, e agora setoriais. Tem as metas, global, setorial e individual, a partir desse ano, porque antes era só global.

No grupo focal, essas médias altas são confirmadas pelo comentário de “que há informação econômico-financeira acompanhada de treinamento até exaustivo para o entendimento das metas da PL (participação nos lucros).”

Resultados diferentes foram obtidos quando se apurou se a empresa estimula a participação dos funcionários na compra de suas ações: 26,4% disseram que sim, enquanto 53% disseram que não e 15% disseram não saber.

O presidente do Sindicato explica:

Nós compramos quando da época do processo de privatização. Depois as ações foram renegociadas, com agentes financeiros e logicamente tem alguns funcionários, acredito que poucos, estão na bolsa, comprando ações dela. Não existe incentivo para isso, fica para a liberalidade de cada um

E, por último, ao serem perguntados se são ouvidos de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira, 30% dos respondentes afirmam que sim enquanto 53 % negam e 10,3% preferem não responder.

Confirma essa percepção dos funcionários, o gestor, quando relata que “isso aí é uma prerrogativa da empresa, a empresa que define isso em função dessa pesquisa que ela faz com a REI.” O presidente do Sindicato emenda: “O Sindicato não participa disso não, isso é uma coisa da empresa, nós às vezes criticamos, denunciemos, buscamos é espaço para poder participar disso, mas até hoje não fomos chamados para participar não. Isso é uma definição da empresa unicamente.”

Em relação a essa variável, pode-se considerar que a empresa está no 1º nível, pois a empresa, dentro de sua área de atuação, oferece benefícios realmente especiais para seu público interno e considerável participação nos lucros, com perspectiva de continuidade nesse processo, com as adaptações que julgar necessárias.

4.7 SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Quando questionados se a empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei relativas a saúde, segurança e condições de trabalho, se a empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança e se eles acham que as campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado, obteve-se concordância acima de 90% nas três questões. Semelhante resultado, 86% de concordância, foi obtido na questão 42, que investiga se a opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa.

O gestor comenta:

Aqui (na sede) tem o pessoal da CIPA, mas lá não, além do pessoal da CIPA, tem os voluntários da segurança, onde a função desse pessoal é, que eles têm que observar o que tá acontecendo, imaginar, possíveis hipóteses de acidentes futuros. A empresa infelizmente é considerada pelo Ministério do Trabalho como grau 4 de risco e o INSS também, com grau máximo de 3. Então é uma empresa que tem que tomar muito cuidado em relação a isto. O número de sugestões da comissão de, desse grupo de voluntários de segurança, se não me falha a memória, é trinta e tantas *mil* sugestões que tiveram o ano passado. Foram analisadas, discutidas, tudo Tem um volume violento de sugestões, e tá aumentando a cada ano, né.

O sindicalista também confirma os dados dos questionários, até citando a mesma porcentagem averiguada de 90% e diz que os 10% estão faltando:

Você prepara o trabalhador dentro da usina, mas não prepara informação na casa dele, não prepara informação na comunidade, logicamente, quando ele voltar, tudo aquilo que ele adquiriu lá dentro ele não vai conseguir absorver isso junto à comunidade...

Quanto a esse comentário do sindicalista, embora o gestor não estivesse presente à entrevista, ressalta-se sua 'resposta':

Nesse próprio ano, na semana da segurança, o tema foi exatamente sobre acidente doméstico. Sabe o que aconteceu? No ano passado, nós tivemos um acidente só, dentro da usina, o sujeito caiu da escada. Domésticos, tiveram oito, e um, fatal, pessoal caindo da escada em casa. Então o maior problema nosso atualmente é cair em casa, e (na cidade sede), também de moto, né?

A maioria dos funcionários também respondeu afirmativamente, 68% e 70% respectivamente, a respeito de serem ouvidos de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança e sobre se acham que a empresa permite que eles dividam bem seu tempo entre o trabalho e a família. Sobre essa questão, o Sindicalista frisa: “O Sindicato fiscaliza isso e acompanha isso muito bem. Se ele vai para casa dividir o resto do tempo dele com a família, não sei não, mas que ele tem tempo para isso, ele tem”. O gestor ressalta a esse respeito:

Tanto é que o incentivo a toda a parte de lazer, principalmente em (cidade sede), aqui mesmo também tem uma associação dos empregados. A empresa não só disponibiliza como também propicia meios para que o funcionário se divirta, né, dentro dos clubes da empresa, né. Em vez de pagar uma hora extra, ela troca por uma compensação de um descanso. Trabalhou mais na segunda-feira, sai mais cedo na sexta)

O grupo focal informa que eles foram certificados pela OHSAS (Iso da Segurança) e que a empresa é a primeira siderúrgica a implantar o serviço de segurança e medicina do trabalho para terceirizados, para garantir que os fornecedores estejam aptos.

Tendo em vista todos os resultados quantitativos e qualitativos sobre a variável “Saúde, segurança e condições de trabalho”, classifica-se a empresa pesquisada no 1º nível, uma vez que há evidências suficientes para essa colocação.

Na Tabela 6, as células hachuradas apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 6
Saúde, segurança e condições de trabalho

	SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder
		%	%	%	%
39	A empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei?	90,8	1,1	6,9	1,1
40	A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança?	92	3,4	2,3	1,1
41	Você acha que as campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado?	92	3,4	1,1	3,4
42	A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa?	86,2	4,6	4,6	4,6
43	Você é ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?	67,8	16,1	8	6,9
44	Você acha que a empresa permite que você divida bem seu tempo entre o trabalho e a família?	70,1	21,8	2,3	4,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

4.8 COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Na Tabela 7, as células hachuradas apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 7
Compromisso com o desenvolvimento profissional

	COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder
		%	%	%	%
45	A empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que você desempenha?	89,7	5,7	2,3	1,1
46	A empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que você desempenha?	80,5	11,5	4,6	1,1
47	A empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora de sua função atual?	16,1	62,1	18,4	1,1
48	As bolsas de estudo são oferecidas para todos, sem distinção?	86,2	4,6	4,6	4,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

A maioria dos respondentes ao questionário concorda que a empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que são desempenhadas por eles (89,7%) e que a empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que desempenham (80,5%).

Os integrantes do grupo focal, por unanimidade, reforçam os resultados acima e comentam: “É destaque aqui. A capacitação é ampla. O plano de desenvolvimento aqui dentro começa no jovem aprendiz quando entra para a empresa. São de duzentas e setenta a quinhentas e cinquenta horas, por ano, de treinamento para nível superior e o funcionário busca o treinamento que quer, é o autodesenvolvimento. A oferta é maior que a demanda”. O grupo focal informou que o gerente elabora o plano para a necessidade de sua equipe e que, às vezes, gera-se uma expectativa que não é atendida. “Oferece-se muito, mas não é o que se quer. Cursos específicos não são oferecidos. Mas o *core business* é totalmente atendido. O foco é nas competências profissionais.”

O gestor detalha:

A nossa média é oitenta e seis horas *per capita* de treinamento. O *benchmark* mundial é sessenta horas. Nosso gerente de desenvolvimento pessoal, todo ano, vai lá em Houston, naquele seminário mundial a STD (American Standard Training Development). Nós tivemos um ano de cento e vinte horas, aí o pessoal falou, pera aí, a gente tem que trabalhar um pouquinho também.

O sindicalista confirma que os treinamentos têm uma abrangência boa.

Já em relação à questão 47 que trata de a empresa oferecer bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da sua função atual, 62% dos respondentes negam que isso aconteça, enquanto 16% percebem como verdadeiro e 18,4% não sabem responder. Isso poderia levar à hipótese de que as referidas bolsas de estudo podem estar sendo oferecidas a alguns funcionários e não a todos como regra, mas a questão seguinte derruba tal hipótese, a de para todos, sem distinção.

A esse respeito, o presidente do Sindicato esclarece:

A empresa oferece um leque de cursos, e o funcionário tem que escolher dentro daquilo. Por exemplo, eu quero aprender informática, eu posso? Se ela tiver disponível, sim, se ela não tiver, não. Tem que ser de acordo com a disponibilidade dela, planejamento dela [...] A maior reclamação na usina hoje é de formação universitária, de formação secundária, fora do ambiente da usina.

O grupo focal e o gestor esclarecem que os treinamentos são sempre *in company* e que a empresa custeia 100%.

Pelos dados apresentados, a empresa pode ser classificada no 1º nível, pois, além de haver coerência nas informações de todos os atores, a empresa de fato prioriza e se compromete com o desenvolvimento profissional. O grupo focal relata que a qualificação do pessoal da produção é fantástica, que eles são inclusive ‘exportados’. O gestor também relata que mesmo os cento e poucos jovens aprendizes formados anualmente têm colocação garantida no mercado de trabalho. A FIAT, por exemplo, já falou que absorve todo jovem formado pela empresa.

4.9 COMPORTAMENTO FRENTE A DEMISSÕES

A seguir, a Tabela 8 apresenta as porcentagens das questões que dizem respeito à variável avaliada, “Comportamento frente a demissões”. As células hachuradas apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 8
Comportamento frente a demissões

	COMPORTAMENTO FRENTE A DEMISSÕES	Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder
49	A empresa procura evitar demissões?	83,9	4,6	9,2	2,3
50	A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões?	67,8	17,2	10,3	3,4
51	A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão?	43,7	32,2	13,8	8
52	A empresa oferece programas de demissão voluntária?	25,3	56,3	16,1	1,1
53	A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos?	11,5	60,9	21,8	4,6
54	A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos?	5,7	60,9	28,7	2,3
55	A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos?	10,3	57,5	29,9	1,1
56	A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido?	18,4	29,9	40,2	11,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2006

Dos respondentes, 84% afirmam que a empresa procura evitar demissões. Apenas 4,65% negam o fato e 9,2% dizem não saber.

Quando a mesma pergunta foi feita ao gestor, ressaltou:

Nosso negócio aqui é que a turma fica aqui até aposentar. Demissão em massa nunca houve. Teve em 66, que veio uma firma americana, demitiu seis mil de uma vez. [...]A (empresa) foi privatizada em 91 e ela estava com um excesso de cinco mil pessoas, em 91. Ela esperou esses cinco mil aposentarem, até 2002, e, nesse período, ao invés de cinco mil saíram sete mil. Mas acabou entrando para suprir; então, no final das contas, tá certo, não teve nenhuma demissão, teve apenas aposentadoria.[...] Demissão, não, isso aí não gosto nem de falar.

A maior parte dos respondentes (68%) concorda que a empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões, contra 17,2% que negam tal conduta.

Em relação à questão 51, que trata de a empresa informar as razões que levaram às decisões de demissão, 43,7% avaliam positivamente, enquanto 32,2% avaliam negativamente, e 10% não sabem responder.

O grupo focal reforça a fala do gestor dizendo que não se pratica a demissão, muito menos a demissão em massa. Segundo eles, “a cultura organizacional é forte e clara para todos e isso inclui disciplina, objetividade, trabalho em equipe, hierarquia e compromisso mútuo.” O presidente do Sindicato se contradiz ao dizer que o comportamento da empresa frente às demissões é ‘normal’, como a ilustração a seguir:

As demissões acontecem muito menos que em qualquer outra empresa no Brasil. Em média os funcionários lá hoje têm 18 anos de casa. Uma empresa que tem um quadro de funcionários estável, pessoas que entram pela primeira vez trabalhando até a aposentadoria. Trabalham 28, 29, 30 anos na mesma empresa.

Sobre a empresa oferecer programas de demissão voluntária, 25% dizem que sim e 56,3% dizem que não, enquanto 16% não sabem responder.

O sindicalista esclarece que a empresa já ofereceu esse benefício umas duas vezes para aposentadoria somente, não para demissão: “Demitia para quem tinha os direitos da aposentadoria, para poder receber os benefícios da indenização”. Sobre esse episódio, o grupo focal contou casos de funcionários antigos que podiam usufruir dessa prerrogativa, mas a declinavam pois não aceitariam que constasse nas carteiras de trabalho o ‘fato’ de terem sido demitidos da ‘corporação’ tamanho era o orgulho de pertencer à mesma. Então, mesmo contando com os planos de incentivo para a aposentadoria, preferiam pedir a própria aposentadoria, sem usufruir do incentivo.

É tão clara a ausência de demissões na empresa, que a pesquisadora teve dificuldade em manter os entrevistados no assunto, pois eles só falavam de desligamento da companhia associado à aposentadoria.

Se a empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, 61% dos respondentes negam que isso aconteça, e apenas 11,5% afirmam a ocorrência. A percentagem dos que não sabem responder à questão é elevada, 22%, o que leva a supor que a experiência nesse quesito seja realmente pouco evidente. Percentagens semelhantes são encontradas nas questões seguintes. Na questão 54, sobre o financiamento da requalificação profissional pela empresa para os demitidos, novamente 61% negam que isso aconteça, 6% afirmam a ocorrência e 29% não sabem dizer. Pelos testemunhos dos outros atores, percebe-se que, de fato, a empresa não pode oferecer serviços de recolocação se não oferece antes a demissão. Como diz o gestor: “Então é aquela história, tudo depende da demanda. Se amanhã começar a aparecer uma demanda de recolocação, provavelmente a firma vai fazer. A firma por enquanto não tem essa demanda não.”

Na questão 55, que investiga se a empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos, 57,5% negam que isso aconteça, 10,3% afirmam a ocorrência e 30% não sabem responder. O desconhecimento das práticas relacionadas ao processo de demissão é ainda mais notório quando se avalia a questão seguinte que investiga se a empresa estabelece critérios como idade, estado civil e número de filhos para definir quem será demitido. Nesse item, 40,2% alegam não saber quais são os critérios, enquanto 18,4% afirmam que são adotados tais critérios para decisão, 30% negam que esses critérios sejam adotados e 11,5% preferem não responder. Quando se perguntou ao gestor quais seriam os critérios, caso houvesse a necessidade de se fazerem demissões, ele foi taxativo:

Se tiver um critério é o do mais forte e do mais fraco. (Quem sai?, pergunta a pesquisadora) Primeiro, o mais forte, que tem mais condição de resistir, né? Se você pega uma pessoa que tenha menos capacitação, você demite, ela tem menos condição do que o outro; agora, esse critério é mais cultural, não tem nada escrito sobre ele não, tá ok? Isso no caso que eu estou falando foi em 89, tá, tem muito tempo que não tem isso, não.

Conclui-se que o assunto “demissão” é de fato muito pouco conhecido na empresa como atestado pelas falas do gestor, presidente do Sindicato e grupo focal. Enquanto isso prevalecer, não se pode avaliar a empresa fora do 1º nível, já que ela nem sequer traz a necessidade de que essas premissas sejam consideradas. Conhecer uma empresa, com esse grau de previsibilidade e segurança no emprego, nessa ordem de grandeza, é tão incomum que chega a causar espécie, principalmente quando se considera o número de empregados (superior a 8 000 funcionários), faturamento médio e setor de atuação. Verifica-se aqui a importância da estratégia qualitativa para complementar o levantamento quantitativo, porque os dados considerados apenas quantitativamente não revelam a essência da questão das demissões.

4.10 PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

As células hachuradas da Tabela 9 apontam as respostas que conseguiram maioria do número de respondentes.

TABELA 9
Preparação para aposentadoria

	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder
57	A empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários?	88,5	6,9	2,3	1,1
58	A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria?	70,1	18,4	5,7	3,4
59	A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria?	88,5	9,2	1,1	1,1
60	A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade?	41,4	28,7	26,4	2,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Essa variável, em vários aspectos, se assemelha à variável anterior uma vez que ela também trata das práticas de responsabilidade social para com os funcionários desligados da empresa ou prestes a desligar. Nesse caso, entretanto, o desligamento dos funcionários se dá por motivo compulsório, indiferentemente da vontade e/ou interesses da empresa. Como relata o gestor:

Para você ter uma idéia, até para aposentar tem que incentivar. No ano passado, nós estivemos negociando com os empregados, a pedido do Sindicato, pagar um bônus, pagamos seis salários para o sujeito aposentar. Nem aposentar eles queriam. Não, só saio se você me der um dinheiro. Então aconteceu isso, né, duzentos e tantos saíram agora em maio, através de um pedido do Sindicato que eles queriam ganhar um dinheiro para se aposentar. Não tem lógica, não é? E quando aposenta, o seguinte, como o fundo de pensão complementa o salário, então o sujeito aposenta com o salário integral. Mesmo assim eles ainda queriam prêmio para sair.”

É interessante notar que, na maioria das questões relacionadas a essa variável, a maioria dos respondentes avaliam positivamente as práticas da empresa de oferecer informações sobre aposentadoria aos funcionários (88,5%), de orientá-los sobre mudanças na lei de aposentadoria (70,1%) e de aconselhar os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria (88,5%). Um número menos significativo de respondentes avalia negativamente essas práticas como se pode averiguar na Tabela 9 acima, que trata da distribuição das respostas aos itens pesquisados.

O gestor ilustra a respeito dos programas de capacitação:

Nós temos dois programas aqui de cunho social, fundamental; um chama orçamento familiar, onde ensina o empregado a controlar sua despesa, e o outro é o programa de preparação para aposentadoria. Esse já passou por ele umas 3800 pessoas, é aberto, né, participa operador com gerente, nível superior. E sempre o companheiro e a companheira, o cônjuge, esse aí são três dias que são feitos regularmente. Quem não fez o orçamento familiar nesse módulo da aposentadoria, tem um módulo lá para poder reforçar, né? [...]

Há uns 7 anos atrás, foi percebido que tava aumentando muito o nível de alcoolismo nos aposentados (na cidade sede da usina). Você tem um salário bom e não tem nada para fazer. Então começou, a empresa cedendo algumas áreas para horta comunitária, e algumas coisas, tipo colocar mesas de xadrez nas pracinhas, um negócio desse tipo, e reforçou esse negócio de preparação para aposentadoria para poder evitar esse problema de alcoolismo que tava acontecendo. Pelo menos trabalhava os novos para não cair no mesmo erro...

O sindicalista confirma essas práticas e o grupo focal também, dizendo que é dado um excelente suporte, e que o assunto da aposentadoria é muito debatido. Eles informaram ainda haver um simulador para os ganhos depois da aposentadoria na Intranet e que as iniciativas sempre são extensivas aos cônjuges.

Uma porcentagem menos relevante de respondentes (41,4%) afirma que a empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade, enquanto 28,7% negam o fato e 26,4% alegam não saber. Somados esses dois últimos resultados, conclui-se que os funcionários que responderam ao questionário desconhecem as iniciativas da empresa nesse sentido, uma vez que há informações de outras fontes que atestam que a empresa mantém diversos programas de voluntariado para a adesão de interessados.

Isso resulta na classificação da empresa no 1º nível por todas as ‘facilidades’ oferecidas na aposentadoria. Isso não quer dizer que não exista lugar para melhoria, uma vez ser este praticamente o único motivo de desligamento dos funcionários da empresa. Acrescenta-se a isso o fato de a aposentadoria configurar-se num processo de várias perdas para o funcionário. Habitado a tanta proteção e cuidados, o funcionário deixa de contar com o ambiente, com o *status* e o papel social, antes tão bem defendidos ao longo de sua permanência na empresa, os quais involuntariamente deixam de existir. É natural que os sujeitos se sintam carentes de um redirecionamento para suas vidas em face do novo *status* adquirido, do novo papel, do novo ambiente para se viver. O auxílio por meio de programas de preparação para a aposentadoria, seja através da contratação de serviços de consultoria que atuam nessa área, seja através de parcerias com Ong’s ou entidades que se ocupam desse mister, faz-se necessário. Tal preparação, com certeza, há de prevenir males para a comunidade em que a empresa está inserida, considerando-se o efeito bumerangue desses prejuízos, devido à alta incidência de familiares contratados pela empresa.

A seguir apresenta-se o quadro sinóptico com o desempenho da empresa **F** em relação às variáveis examinadas.

VARIÁVEIS	EMPRESA	F
Relações com sindicatos		1º
Gestão participativa		2º
Participação nos resultados e bonificações		1º
Compromisso com o futuro das crianças		1º
Valorização da diversidade		2º
Comportamento frente a demissões:		1º
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade		1º
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho		1º
Preparação para aposentadoria		1º

Quadro 13: Classificação da empresa pesquisada em relação ao conjunto de variáveis

Fonte: Elaborado pela autora, 2006

Nota: O 1º, o 2º, e o 3º níveis refletem os níveis da evolução da compatibilidade entre a prática e o discurso da responsabilidade social quando se refere à gestão do público interno.

1º nível: aproximação entre os princípios afirmados pelas empresas e a prática percebida por trabalhadores, gestores e sindicalistas, o leva a supor a alta probabilidade de a empresa demonstrar responsabilidade social

2º nível: intermediário: alguma incoerência entre as percepções da empresa e dos empregados, o que leva a considerar que as empresas demonstraram responsabilidade social, mas podem melhorar

3º nível: aspectos em que a responsabilidade social perante os trabalhadores foi questionada, onde há menor consistência entre discurso e prática. O que seria de se esperar em uma empresa socialmente responsável para com seu público interno, não se verifica na percepção dos empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no tríplice referencial da BE, esta pesquisa investigou se a empresa pesquisada, aqui chamada de empresa **F**, articula seu compromisso de respeito aos princípios do Global Compact, com suas práticas gerenciais, verificando, inclusive, se essa articulação se dá de forma global ou reducionista.

A partir da revisão da literatura empreendida, concluiu-se que em 1960 surge o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, e seu *status* atual de conceito ainda continua em construção, tal a multiplicidade de definições. Foi adotado, como referência principal, o conceito do compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para “fora”, com a comunidade, mas também para “dentro” da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores. Utilizou-se a complementação de Pena (2002), segundo a qual a ética de uma empresa tem como condição o que ele denomina de condição esotérica, em oposição à postura fechada. Isso significa que a empresa deve começar por si mesma, fazer de seus próprios procedimentos internos exemplo e testemunho de retidão, para, então, avançar para a comunidade e humanidade. Este, segundo o autor, é o diferencial entre uma ética estruturadora de todo o processo organizacional e uma estratégia que leve em conta a ética simplesmente por exigência do ambiente externo ou apenas com a finalidade interesseira do *marketing* institucional, por isto não virtuosa (PENA, 2002).

Sob essa ótica foram avaliados os resultados de cinco empresas pesquisadas pelo grupo NUPEGS que tiveram seu público interno investigado, em relação às variáveis do instituto ethos sobre a responsabilidade social empresarial para com o PI, ao qual se somam os resultados desta pesquisa. As empresas pesquisadas foram avaliadas quanto ao nível de evolução da compatibilidade entre a prática percebida pelos funcionários e o discurso da

empresa, ou seja, além de cumprir com suas obrigações fiscais e trabalhistas, os funcionários validam, percebem que a empresa “pratica” o que ela defende e declara, dentro de sua própria organização, de acordo com seus valores e crenças? Em empresas que buscam atuar com responsabilidade social, essa coerência foi tratada como condição de autenticidade do propósito ético da empresa.

O tratamento dos funcionários com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa deve fazer parte da cultura da empresa socialmente responsável. A participação nos lucros e resultados é uma forma de reconhecimento da contribuição dos funcionários para o desempenho da empresa que motiva e aumenta seu envolvimento e comprometimento. Em contrapartida, devem ser estabelecidos critérios para demissões, como facilidade de recolocação e número de dependentes. Enfim, a tendência da empresa socialmente responsável deve ser a de investir em seu PI, pois qualidade, produtividade e competitividade estão diretamente relacionadas ao grau de formação e preparo de seus empregados.

Os principais aspectos da gestão do trabalho foram organizados, para fins de investigação, a partir das variáveis indicadas pelo Instituto Ethos para o público interno, em correlação com os dez princípios da Agenda Global Compact. São elas: relações com sindicatos; gestão participativa; participação nos resultados e bonificações; compromisso com o futuro das crianças; valorização da diversidade; comportamento frente a demissões; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; preparação para aposentadoria. Apenas dois indicadores Ethos - preparação para aposentadoria e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade – não estão diretamente correlacionados com nenhum dos princípios da Agenda Global Compact.

Do ponto de vista metodológico, realizou-se um estudo de caso único de natureza descritiva de uma empresa signatária da agenda Global Compact. Como técnicas e

instrumentos de coleta de dados foram utilizados: análise documental, entrevistas semi-estruturadas com gestores do RH, dirigente sindical da entidade representativa da maioria dos trabalhadores da empresa, grupo focal com uma amostra de funcionários da sede administrativa e questionários fechados aplicados a uma amostra de trabalhadores da usina.

A análise dos resultados tomou por base os mesmos parâmetros avaliados nas cinco empresas referenciadas no exame das pesquisas realizadas pelo NUPEGS, que tiveram seu público interno pesquisado. Abaixo, sintetiza-se o desempenho da empresa **F** ao conjunto anterior, enriquecendo e atualizando o quadro comparativo sobre a responsabilidade social empresarial para com o público interno nas empresas que se propõem a atuar de maneira responsável socialmente.

VARIÁVEIS	EMPRESAS	A	B	C	D	E	F
Relações com sindicatos		1 ^o	1 ^o	2 ^o	3 ^o	1 ^o	1 ^o
Gestão participativa		2 ^o	3 ^o	2 ^o	3 ^o	1 ^o	2 ^o
Participação nos resultados e bonificações		2 ^o	2 ^o	2 ^o	3 ^o	1 ^o	1 ^o
Compromisso com o futuro das crianças		1 ^o					
Valorização da diversidade		2 ^o	2 ^o	2 ^o	3 ^o	1 ^o	2 ^o
Comportamento frente a demissões:		3 ^o	3 ^o	3 ^o	3 ^o	1 ^o	1 ^o
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade		1 ^o	3 ^o	1 ^o	2 ^o	1 ^o	1 ^o
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho		1 ^o	1 ^o	1 ^o	2 ^o	1 ^o	1 ^o
Preparação para aposentadoria		1 ^o	3 ^o	3 ^o	3 ^o	2 ^o	1 ^o

Quadro 14: Classificação de todas as empresas pesquisadas em relação ao conjunto de variáveis

Fonte: Elaborado pela autora, 2006

Nota: O 1^o, o 2^o, e o 3^o níveis refletem os níveis da evolução da compatibilidade entre a prática e o discurso da responsabilidade social quando se refere à gestão do público interno.

1^o nível: aproximação entre os princípios afirmados pelas empresas e a prática percebida por trabalhadores, gestores e sindicalistas, o leva a supor a alta probabilidade de a empresa demonstrar responsabilidade social

2^o nível: intermediário: alguma incoerência entre as percepções da empresa e dos empregados, o que leva a considerar que as empresas demonstraram responsabilidade social, mas podem melhorar

3^o nível: aspectos em que a responsabilidade social perante os trabalhadores foi questionada, onde há menor consistência entre discurso e prática. O que seria de se esperar em uma empresa socialmente responsável para com seu público interno, não se verifica na percepção dos empregados.

Os resultados do levantamento das seis empresas indicam que as práticas de gestão de pessoas no tocante ao trabalho infantil, saúde e segurança no trabalho se mostraram mais desenvolvidas. Entretanto essas práticas podem avançar ainda mais em certos pontos específicos, como, por exemplo, relativamente ao futuro da criança e do adolescente: se, por um lado, as várias empresas não contratam e proíbem os fornecedores de utilizar mão-de-obra infantil, por outro lado ainda não discutem com seus funcionários as conseqüências do trabalho infantil.

Se em relação às variáveis relacionadas acima, as empresas apresentaram boa correlação entre o discurso e a percepção da prática da responsabilidade social, por outro lado, em relação às políticas relativas à gestão participativa, às demissões, à inclusão social e à aposentadoria, a prática ainda se encontra bem aquém do discurso, merecendo maiores investimentos nessas variáveis. Por um lado, a maioria das empresas atua contra a discriminação de negros, mulheres, portadores de necessidades especiais, jovens, trabalhadores maiores de 40 anos e homossexuais no ambiente de trabalho, mas, por outro lado, os funcionários desconhecem o fato de que deve existir uma ouvidoria ou normas claras para receber denúncias de abusos.

A gestão participativa, com exceção da Empresa **E** (PROMON), está longe de ser um modelo de gestão. É a variável com os desempenhos mais tímidos na maioria das empresas pesquisadas e uma das duas únicas variáveis abaixo do 1º nível na Empresa **F** pesquisada. Destaca-se ainda que a Empresa **E**, considerada líder nesta variável de ‘acesso restrito’, tem sido eleita consecutivamente entre as dez melhores empresas para se trabalhar desde o ano de 1997. Esse dado é mais uma curiosidade que leva a ressaltar os componentes desta variável e como a Empresa **E** lida com os mesmos, no sentido de contribuir para a melhoria de desempenho das demais empresas quanto a esta variável e as variáveis diretamente decorrentes de seu impacto positivo (Política de Remuneração, Benefícios e Carreira e

Comportamento frente a Demissões) Como aferiu Furtado (2006), a Empresa **E**, de fato, procura envolvê-los na gestão estratégica do negócio, e essa percepção é compartilhada por todos os níveis hierárquicos. Mesmo considerando-se 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. Furtado (2006) chama a atenção ainda para a prática de a empresa estar sempre consultando seus empregados, antes de lançar um novo programa, durante e após sua implantação e de se dispor a realizar ajustes conforme a opinião deles, além de envolver os empregados na eleição da diretoria da empresa, prática bastante ousada e rara. O modelo acionário particular da empresa, que estimula a compra de ações por seus profissionais, impacta diretamente a gestão participativa. O fato de se considerarem donos da empresa gera inclusive índices menores de desperdício na empresa (FURTADO, 2006). É importante ressaltar que a idéia de participação dos funcionários nas Empresas que foram classificadas no 2º nível, **A, C e F** é vista de duas formas: na participação em comissões, como por exemplo, PLR e CIPA, e no que diz respeito a sugestões de melhoria no processo produtivo da empresa. Como salientado pelo gestores das empresas **A, C e F** a participação dos empregados na formulação de macro estratégias não é interesse da empresa, sendo isto também atestado pelos funcionários. Segundo estes gestores, cabe aos acionistas a formulação das estratégias. Embora eles reconheçam que o Instituto Ethos aponte como melhor nível a participação ativa dos empregados no Conselho de Administração, estes gestores não compartilham desta visão. Fica como sugestão de novos estudos o aprofundamento nesta questão, pois é possível que estes gestores tenham razão, dado o modelo acionário destas empresas, o nível heterogêneo de escolaridade de grande parte de seus funcionários, e o modelo vigente no seu ramo de atuação (mineração, siderurgia, indústria alimentícia).

As Empresas **A**, **B**, **E** e **F** mostraram ter avançado bem mais que as outras (que não têm nenhuma dessas políticas) nas práticas gerenciais em relação às demissões, discutindo alternativas com os empregados para evitá-las ou reduzi-las, informando quais as razões que levaram às decisões de demitir e oferecendo programas de demissão voluntária. No entanto algumas delas não avançaram em outros aspectos fundamentais dessa variável, pois não oferecem serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, não financiam a requalificação profissional para os demitidos, não mantêm os benefícios por algum tempo para estes e nem estabelecem critérios para definir a demissão inevitável.

Em relação à aposentadoria, enquanto a Empresa **F** tem uma política clara, oferecendo informações aos funcionários, orientando-os sobre mudanças na legislação e aconselhando-os sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria, as outras empresas ainda têm programas tímidos neste sentido. Mesmo na empresa **F** classificada no 1º nível nesta variável, ainda percebemos lugar para melhoria nesta prática. A economia poupada nos processos de demissão pela baixa incidência de casos na Empresa **F** poderia ser reinvestida e redirecionada de uma forma mais abrangente e aprofundada junto aos funcionários que estão para se aposentar, considerando-se todos os parâmetros atuais de expectativa de vida, de saúde física e mental, recentemente tão ampliadas para pessoas nessa faixa etária. Programas de “recolocação profissional” são possíveis para esta faixa etária, assim como programas de orientação e apoio na abertura de empreendimentos privados para os futuros aposentados que tão bem serviram à empresa durante tantos anos de vida produtiva. Tais programas poderiam ser gerados dentro da própria empresa, como por exemplo “Programa do Aposentado Aprendiz” ou ainda se dar através de treinamentos específicos ministrados por empresas terceirizadas que se ocupam deste mister.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 14, acima, baseado no grupo de pesquisas do NUPEGS sobre a R.S.E. para com o público interno, ao qual se soma este

trabalho com a Empresa **F**, percebe-se que a suposição inicial, nesta pesquisa, de que essas empresas, por serem filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e/ou à Agenda Global Compact das Nações Unidas, apresentariam maior grau de responsabilidade social em relação a seus trabalhadores, não se confirmou. Como já citado no apanhado das pesquisas, duas das seis empresas mineiras que aderiram à agenda não permitiram acesso ao público interno por parte dos pesquisadores, número este acrescido para três com a recusa inicial da Empresa **F**, pesquisada pela autora. Tais recusas apontam para: (A) a desconfiança da área de RH em relação aos esforços acadêmicos (aqui representados pela proposta dos pesquisadores) de submeter as práticas vigentes à crítica teórica; ou ainda, (B) a desconfiança de que seu modelo de gestão de fato não resista a uma checagem da convergência entre as intenções propagadas e os efeitos percebidos. Qualquer das opções citadas aponta para: (1) práticas menos “conscientes” (e por isto menos virtuosas) da gestão dos recursos humanos; ou ainda, (2) a inconsciência (ignorância) dos gestores quanto à expressão em ato, da intenção de seus propósitos. Ou seja, o propósito e a prática só se tornam virtuosos (como se entende que deve ser a responsabilidade social empresarial) se, e somente se, acompanhados da consciência por parte de seus autores/atores. Por esse motivo, faz-se mandatório sempre checar a percepção dos funcionários em pesquisas que envolvam questões relacionadas ao PI. Só a percepção dos atores envolvidos balizará, de fato, o terceiro vértice da ética geradora de moral convencional.

Os resultados na Empresa **D** (uma das três empresas que recusaram a pesquisa com o público interno, recusa esta compensada pela investigação com os funcionários sindicalizados), por exemplo, sustentariam a hipótese (1), pois se contabilizaram os níveis menos evoluídos de consistência entre discurso e prática na maioria das variáveis. A outra empresa que manifestou recusa na checagem com seu público interno (Empresa **X**) não foi contemplada nesta pesquisa, exatamente por esse motivo, não tendo havido por parte do

pesquisador outra alternativa para se contornar a recusa. E, finalmente, a recusa inicial da terceira empresa, a **F** (objeto desta dissertação), justificada pelo gestor devido à sobrecarga de trabalho que tal participação implicaria (tendo em vista o elevado número de funcionários solicitados - 20% da população) em um momento em que as atenções se concentravam em um processo de aquisição pela Empresa **F**, sustenta a hipótese (2). Em face da recusa inicial da Empresa **F**, a pesquisadora buscou também os funcionários através do Sindicato, a exemplo do pesquisador da Empresa **D**. Na Empresa **F**, entretanto, verificou-se, de modo geral, um alto grau de convergência entre o discurso apregoado e a prática percebida, mesmo pelo público de funcionários sindicalizados e pelo dirigente do sindicato, o que faz descartar a hipótese (1). Tal conclusão foi reiterada, ainda, pela revisão posterior da empresa em conceder à pesquisadora acesso aos funcionários da sede administrativa através do grupo focal. Ou seja, a Empresa **F** não estava mesmo disposta a colaborar com a proposta dos pesquisadores por um motivo real (inicialmente) ou de fato desconhecia a repercussão de seus propósitos (virtuosos, pois que os efeitos também o são).

As outras duas empresas, **A** e **B**, que também aderiram à agenda do Global Compact, permitiram aos pesquisadores o acesso a seus funcionários. Embora tenham apresentado, em geral, uma boa relação com seu público interno, ainda que com algumas contradições (como atestado por algumas classificações no 3º nível), a pesquisa evidenciou que o fato de estas serem filiadas à Agenda Global Compact não tinha relação com as práticas de gestão de pessoas, consistindo essa filiação um ato isolado de parte da alta gerência, com pouca ou nenhuma repercussão nem mesmo nas áreas de RH. Ou seja, a adesão deu-se de modo reducionista, o centro das atenções ainda está apenas nos princípios (a empresa assina o Global Compact porque é elementar para elas) ou nas conseqüências dos atos (isto resulta em alguma visibilidade internacional). Esse fato também se sustenta com os resultados mais consistentes, de modo geral (maioria das variáveis no 1º nível), da presente pesquisa com a

Empresa **F**. Ilustra-se ainda esta conclusão com a resposta do gestor da Empresa **F**, ao ser indagado do por quê da adesão aos compromissos da agenda: “Quando vimos todos os pré-requisitos para se comprometer com a agenda, não tivemos dúvida, pois nós já tínhamos praticamente tudo que estava ali, já fazia parte do nosso dia-a-dia.”

Concluindo, a prática da responsabilidade social, quando está realmente “introjetada” na empresa, é, de fato, bem percebida por todos - funcionários, sindicalistas, gestores - havendo uma convergência de percepções dos variados atores e a conseqüente sintonia entre o discurso e a prática. Portanto, a ambigüidade, ou “dissonância”, dá-se, quando a prática não reflete o discurso, ou seja, quando a conduta externa percebida (praticada) não reflete o discurso (o que se apregoa). O fato de “estar no DNA” (como diz o gestor) facilita a atuação responsável. Atenta-se, entretanto, para o que o gestor chama aqui de DNA, que é, na verdade, não algo dado, mas sim uma construção do “caráter da empresa” que começa do berço. Essa “força de caráter”, identificada com o tríplice alicerce sugerido por Lozano (1999), pode ser identificada nas várias práticas de gestão da empresa, fruto de uma disciplina histórica que pode e deve ser aprimorada continuamente. Ou seja, atitudes pró-responsabilidade social, são fruto de vigilância e aprendizagem constantes. Isso, às vezes, pode se manifestar como uma certa rigidez, como sugerido no grupo focal, mas, pelos resultados aferidos na Empresa **F**, lidar com universo tão vasto, garantindo tão bons resultados, não se consegue de forma aleatória. O discurso vazio, ou a adesão aos princípios por puro empréstimo, é o oposto da articulação que se dá de forma global, obedecendo à condição esotérica, como lembra Pena (2002).

Outra conclusão interessante diz respeito à atuação sindical. Na Empresa **E** (PROMON), que teve avaliação tão positiva, no cômputo geral, quanto a Empresa **F**, praticamente inexistente a atuação sindical. Isso remete aos achados de Furtado (2006): a gestão participativa muito forte acaba por inibir a atuação sindical ou até mesmo dispensá-la. Nesse

contexto, o sindicato perde seu lugar de mediador na luta por melhores condições de trabalho, uma vez que o próprio funcionamento da empresa, considerada socialmente responsável com o PI, já se ocupa primordialmente desse mister, descaracterizando qualquer “luta” ou representação forte nesse sentido. Essas hipóteses foram cheçadas a partir dos dados da presente pesquisa com a Empresa **F**, pois os empregados pesquisados através dos questionários foram todos contatados por meio do Sindicato, além da amostra de funcionários não necessariamente sindicalizados do grupo focal. Concluiu-se que a hipótese de Furtado (2006) faz sentido, mas a ela se acrescenta uma contribuição relevante, advinda dos resultados desta pesquisa. Para os funcionários da sede administrativa da Empresa **F**, onde a formação superior é majoritária, a atuação do Sindicato nos moldes atuais não tem qualquer sentido, sendo percebida até mesmo como um prejuízo. É esse o mesmo resultado encontrado por Furtado na Empresa **E** (PROMON): funcionários altamente qualificados, sem tradição de representação sindical e, em sua maior parte, com escolaridade superior (FURTADO, 2006). Por outro lado, para os trabalhadores da usina da Empresa **F**, observou-se que a atuação do Sindicato não é sequer inibida, e muito menos dispensável. Pode ser levantada a hipótese de que a atuação sindical não é dispensada em categorias do setor metalúrgico, devido à tradição de representação sindical dessas categorias ou ao nível de escolaridade dos trabalhadores. Enfim, acrescenta-se à hipótese de Furtado que alto grau de gestão participativa inibe naturalmente a ação sindical, uma hipótese válida apenas para empregados de alto nível administrativo, com escolaridade superior. Para empregados do “chão de fábrica”, essa hipótese pode ser contestada pela presente pesquisa. Observa-se que esse tema se constitui em rica oportunidade de novas pesquisas, para o que se recomenda considerar as conclusões aqui mencionadas.

Recomenda-se, ainda, que pesquisas semelhantes, com o foco no público interno, sejam reaplicadas em empresas signatárias do Global Compact de outros estados do Brasil.

Conclui-se que a ética na atuação organizacional (BE) deve estar presente na R.S.E., o que compromete significativamente o desempenho das práticas de gestão da empresa para com o PI. A máxima de que as organizações que denotam sucesso na manutenção de elevados padrões de conduta são aquelas nas quais a alta administração direciona esforços no sentido de aguçar a sensibilidade para os problemas éticos nas questões organizacionais se confirma na história das empresas que mostraram melhor desempenho nas variáveis analisadas. Embora o interesse e a atenção da alta administração na boa conduta não sejam suficientes para assegurar a adequação interna de ações, são eles fatores imprescindíveis por se constituírem ponto de partida a todo o processo que irá impregnar de ética o comportamento organizacional (LARA, 2003). É preciso continuar nessa tentativa de investigação, ampliando e fortalecendo a produção intelectual de forma a subsidiar a atuação dos gestores das organizações.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Ômar. Anotações de Palestra proferida pelo autor na PUC Minas, em 14 de Maio de 2004.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ARRUDA, Maria C.C.A.; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de administração de empresas**. v. 40, n. 3, p.26-35, jul./set., 2000.
- ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social na empresa**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARRUDA, M. C. C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1979. p. 229.
- BRASIL, M.A.S. **Da psicoterapia analítico-fenomenológico-existencial**. Belo Horizonte: CEPAFE, 2002.
- CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 4th ed, United States of America: South-Western College Publishing, 2000.
- CARVALHO NETO, Antônio M. de. **O estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público**. Curitiba: RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 2, p. 25-32, maio/ago., 1997.
- CARVALHO NETO, A. M. **Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CARVALHO NETO, Antônio. **A Negociação da Participação nos Lucros e Resultados: Estudo em Quatro Setores Dinâmicos da Economia Brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 195-214, jan./abr. 2001a.
- CARVALHO NETO, Antônio. **Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- 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) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

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

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, 2003 b.

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

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

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

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

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: 23 de abril de 2006.

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

FERRATER, José. **Diccionario de Filosofía**. Madrid: Alianza Editorial, 1984. v. 4.

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) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FURTADO, Raquel A. **Responsabilidade Social com o Público Interno: a percepção dos empregados da PROMON**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte

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

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

GLOBAL COMPACT. Disponível em: <http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page> Acesso em: 28 abril 2006.

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

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, maio/ago. 2001.

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

LARA, M.C.G. **A ética na atividade docente da PUC Minas Contagem.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial – responsabilidade global e gerenciamento moderno.** Petrópolis: Vozes, 2001. 231p.

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

LOZANO, Josep M. **La empresa ciudadana: um reto de innovación Madrid:** Esade, 2002. p. 45.

MANCINI et al., **Valores organizacionais na gestão com responsabilidade socioambiental.** In XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia – São Paulo, 2003.

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

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOREIRA, J.M. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Teodoro J. E. **Responsabilidade Social Empresarial para o público interno – discurso e prática da empresa e a percepção dos empregados.** Estudo de caso de uma empresa siderúrgica, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte

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

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. 2004.

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* XXIX ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 2005. Atibaia. **Anais** eletrônicos.

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.

PIRES, Álvaro M. F. **Análise do serviço de atendimento ao freqüentador de uma organização varejista à luz do marco ético referencial de ética nos negócios proposto por Lozano**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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.

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

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.

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

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

VAZ, H. C. L. **Escritos de Filosofia II: ética e cultura**. São Paulo: Loyola, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO , Paulo Durval: **“Empresa Humanizada: a organização necessária e possível”** in Revista de Administração de Empresas, abr./jun. 2001 – São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30.

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.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage Publications 1989.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário utilizado com os empregados pela empresa

Estamos realizando pesquisa da PUC Minas/FDC junto à sua empresa. Os dados coletados são sigilosos. Não haverá identificação dos entrevistados. Desde já agradecemos sua colaboração. A frente de cada frase você deverá marcar uma opção com um “x”.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com os gestores

- Quais os benefícios que a empresa oferece a seus funcionários?
- Qual é a participação dos funcionários na gestão da empresa?
- No que diz respeito à valorização da diversidade, a empresa possui normas que proíbem práticas discriminatórias?
- No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, a empresa respeita a legislação nacional que proíbe o trabalho infantil?
- Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa segue rigorosamente as normas e parâmetros fixados pela legislação?
- Para desenvolver seus funcionários, a empresa promove treinamento e/ou capacitação contínua?
- Contrato: Quais os setores da empresa são terceirizados?
- Qual o comportamento da empresa frente às demissões?
- Visando preparar seus funcionários para a aposentadoria, a empresa tem algum programa de capacitação?
- O movimento de responsabilidade social mudou as práticas de relacionamento da empresa com o sindicato?
- A empresa tem programa de PLR (Participação nos lucros e resultados)?
- A adesão ao Global Compact influenciou a prática da empresa e suas relações com os seus funcionários?
- Como você avalia o ambiente de trabalho na empresa?