

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM OS
TRABALHADORES E GESTORES DE UMA EMPRESA
METALÚRGICA**

Luiz Sérgio Dutra Nagli

**Belo Horizonte
2008**

Luiz Sérgio Dutra Nagli

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM OS
TRABALHADORES E GESTORES DE UMA EMPRESA
METALÚRGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas-FDC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

Belo Horizonte
2008

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

N151r Nagli, Luiz Sérgio Dutra
Responsabilidade social empresarial com os trabalhadores e gestores de uma
Empresa metalúrgica / Luiz Sérgio Dutra Nagli. Belo Horizonte, 2008.
147f. : Il.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Trabalhadores. 3. Administração
participativa. 4. Indicadores estatísticos. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II.
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

CDU: 658.3.048



PUC Minas

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do aluno **Luiz Sérgio Dutra Nagli** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia vinte e sete de março do ano de dois mil e oito, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Bosco próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Doutor em Filosofia, Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha)* e composta pelos *membros, Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil) e Prof^a. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Doutor em Administração, Universidade de São Paulo, USP, Brasil)*, para exame da dissertação “**Responsabilidade Social Empresarial com os Trabalhadores e Gestores de uma Empresa Metalúrgica**”, de autoria do aluno **Luiz Sérgio Dutra Nagli**, *matriculado* no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 27 de março de 2008.

Prof. Dr. _____

Orientador Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

(Doutor em Filosofia, Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha)

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto

(Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)

Prof^a. Dra. _____

Prof^a. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Doutor em Administração, Universidade de São Paulo, USP, Brasil)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, Clarissa, pelo apoio e pela compreensão.

Agradeço a meu orientador, Prof. Doutor Roberto Patrus Mundim Pena, pela dedicação e pela paciência.

RESUMO

A responsabilidade social dirigida ao público interno de uma empresa metalúrgica, situada em Minas Gerais, é o tema desta dissertação. Por um lado, tem-se a percepção dos gestores da empresa. Por outro lado, tem-se a percepção dos trabalhadores. As percepções tanto dos gestores quanto dos trabalhadores foram obtidas por meio de um questionário fechado, com base na metodologia do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, aplicado a todos os funcionários da empresa. Nesse questionário, os funcionários demonstraram sua percepção a respeito de cada uma das variáveis: relações com o sindicato; gestão participativa; relações com trabalhadores terceirizados, política de remuneração, benefícios e carreira; cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; comportamento diante das demissões; preparação para aposentadoria. O capítulo da fundamentação teórica apresenta, primeiramente, um breve histórico sobre as práticas e a teoria da responsabilidade social. Em seguida, expõe-se a evolução do conceito de responsabilidade social e, posteriormente, faz-se uma apreciação dos conceitos das variáveis dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social para o público interno. Na análise dos resultados, constata-se uma concordância entre a percepção de gestores e trabalhadores na maioria das variáveis analisadas. Concluiu-se que a empresa é percebida como tendo atividades de responsabilidade social voltadas para seu público interno, mas que ainda tem muito a fazer no que diz respeito ao compartilhamento de informações com seus funcionários.

Palavras-chave: Responsabilidade social; Público interno; Gestão participativa; Variáveis dos Indicadores Ethos.

ABSTRACT

This dissertation will focus attention on social responsibility directed to employees in a metalworking industry located in Minas Gerais. On one hand, there is the point of view of managers. On the other hand, there is the point of view of the workers. Both points of view were taken from a closed format questionnaire, based on the methodology of Instituto Ethos de Responsabilidade Social (Ethos Institute of Social Responsibility), answered by all employees. In such questionnaire the employees showed their point of view on each variable involved: relations with the union; shared management; relations with outsourced workers; the company policy on salary, benefits and career; concern about health, safety and work conditions; concern about professional development and possibility of getting a job; attitude towards dismissals; preparation for retirement. The chapter on theoretical fundamentals firstly presents a brief historical description of social responsibility theory and its practices. Secondly it presents the evolution of the concept of social responsibility, and then an analysis of the concepts of the variables of Ethos indicators of social responsibility directed to employees. The results of this analysis show that managers` and employees` point of view are the same in most of the variables. The conclusion is that the company is considered as having social responsibility activities directed to employees but there is much to be done towards sharing information with employees.

Key Words: Social responsibility; Company employees; Shared management; Variables of Ethos indicators.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Tempo de casa dos respondentes	51
GRÁFICO 2	Idade dos respondentes	52
GRÁFICO 3	Escolaridade dos respondentes	53
GRÁFICO 4	Cargo dos respondentes	54
GRÁFICO 5	Sexo dos respondentes	56
GRÁFICO 6	Relações com os sindicatos / Gestores / 1ª questão	59
GRÁFICO 7	Relações com sindicatos / Trabalhadores / 1ª questão	59
GRÁFICO 8	Relações com os sindicatos / Gestores / 2ª questão	60
GRÁFICO 9	Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 2ª questão	61
GRÁFICO 10	Relações com os sindicatos / Gestores / 3ª questão	62
GRÁFICO 11	Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 3ª questão	63
GRÁFICO 12	Relações com os sindicatos / Gestores / 4ª questão	64
GRÁFICO 13	Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 4ª questão	64
GRÁFICO 14	Gestão participativa / Gestores / 1ª questão	67
GRÁFICO 15	Gestão participativa / Trabalhadores / 1ª questão	68
GRÁFICO 16	Gestão participativa / Gestores / 2ª questão	69
GRÁFICO 17	Gestão participativa / Trabalhadores / 2ª questão	69
GRÁFICO 18	Gestão participativa / Gestores / 3ª questão	70
GRÁFICO 19	Gestão participativa / Trabalhadores / 3ª questão	71
GRÁFICO 20	Gestão participativa / Gestores / 4ª questão	72
GRÁFICO 21	Gestão participativa / Trabalhadores / 4ª questão	73
GRÁFICO 22	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 1ª questão	76
GRÁFICO 23	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 1ª questão	77
GRÁFICO 24	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 2ª questão	78
GRÁFICO 25	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 2ª questão	78
GRÁFICO 26	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 3ª questão	79
GRÁFICO 27	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 3ª questão	80
GRÁFICO 28	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 4ª questão	81
GRÁFICO 29	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 4ª questão	81
GRÁFICO 30	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 1ª questão	85
GRÁFICO 31	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 1ª questão ..	85
GRÁFICO 32	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 2ª questão	86
GRÁFICO 33	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 2ª questão ..	87

GRÁFICO 34	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 3ª questão	88
GRÁFICO 35	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 3ª questão ..	88
GRÁFICO 36	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 4ª questão	89
GRÁFICO 37	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 4ª questão ..	90
GRÁFICO 38	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 1ª questão	93
GRÁFICO 39	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 1ª questão	93
GRÁFICO 40	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 2ª questão	94
GRÁFICO 41	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 2ª questão	95
GRÁFICO 42	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 3ª questão	96
GRÁFICO 43	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 3ª questão	96
GRÁFICO 44	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. / Gestores / 4ª questão	97
GRÁFICO 45	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 4ª questão	98
GRÁFICO 46	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 1ª questão	101
GRÁFICO 47	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / 1ª questão	101
GRÁFICO 48	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 2ª questão	102
GRÁFICO 49	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores / 2ª questão	103
GRÁFICO 50	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 3ª questão	104
GRÁFICO 51	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 3ª questão	105
GRÁFICO 52	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 4ª questão	106
GRÁFICO 53	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores / 4ª questão	106
GRÁFICO 54	Comportamento diante das demissões / Gestores / 1ª questão	109
GRÁFICO 55	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 1ª questão	110
GRÁFICO 56	Comportamento diante das demissões / Gestores / 2ª questão	111
GRÁFICO 57	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 2ª questão	111

GRÁFICO 58	Comportamento diante das demissões / Gestores / 3ª questão	112
GRÁFICO 59	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 3ª questão.....	113
GRÁFICO 60	Comportamento diante das demissões / Gestores / 4ª questão	114
GRÁFICO 61	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 4ª questão.....	114
GRÁFICO 62	Comportamento diante das demissões / Gestores / 5ª questão	115
GRÁFICO 63	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 5ª questão.....	116
GRÁFICO 64	Comportamento diante das demissões / Gestores / 6ª questão	116
GRÁFICO 65	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 6ª Questão.....	117
GRÁFICO 66	Preparação para aposentadoria / Gestores / 1ª questão	120
GRÁFICO 67	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 1ª questão	120
GRÁFICO 68	Preparação para aposentadoria / Gestores / 2ª questão	121
GRÁFICO 69	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 2ª questão	122
GRÁFICO 70	Preparação para aposentadoria / Gestores / 3ª questão	123
GRÁFICO 71	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 3ª questão	123
GRÁFICO 72	Preparação para aposentadoria / Gestores / 4ª questão	124
GRÁFICO 73	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 4ª questão	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferenças de percepção entre gestores e trabalhadores em relação às variáveis da pesquisa.	130
----------	--	-----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Respondentes da pesquisa.....	49
TABELA 2	Tempo de casa dos respondentes	51
TABELA 3	Idade dos respondentes	52
TABELA 4	Escolaridade dos respondentes	53
TABELA 5	Cargo dos respondentes	55
TABELA 6	Sexo dos respondentes	56
TABELA 7	Relações com os sindicatos	58
TABELA 8	Relações com os sindicatos / Gestores / 1ª questão.....	59
TABELA 9	Relações com sindicatos / Trabalhadores / 1ª questão.....	60
TABELA 10	Relações com os sindicatos / Gestores / 2ª questão	61
TABELA 11	Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 2ª questão	61
TABELA 12	Relações com os sindicatos / Gestores – 3ª questão	62
TABELA 13	Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 3ª questão	63
TABELA 14	Relações com os sindicatos / Gestores / 4ª questão.....	64
TABELA 15	Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 4ª questão	65
TABELA 16	Gestão participativa	66
TABELA 17	Gestão participativa / Gestores / 1ª questão.....	67
TABELA 18	Gestão participativa / Trabalhadores / 1ª questão.....	68
TABELA 19	Gestão participativa / Gestores / 2ª questão.....	69
TABELA 20	Gestão participativa / Trabalhadores / 2ª questão.....	70
TABELA 21	Gestão participativa / Gestores / 3ª questão.....	71
TABELA 22	Gestão participativa / Trabalhadores / 3ª questão.....	71
TABELA 23	Gestão participativa / Gestores / 4ª questão.....	72
TABELA 24	Gestão participativa / Trabalhadores / 4ª questão.....	73
TABELA 25	Relações com trabalhadores terceirizados	75
TABELA 26	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 1ª questão.....	76
TABELA 27	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 1ª questão.....	77
TABELA 28	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 2ª questão.....	78
TABELA 29	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 2ª questão.....	79
TABELA 30	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 3ª questão.....	80
TABELA 31	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 3ª questão.....	80
TABELA 32	Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 4ª questão.....	81
TABELA 33	Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 4ª questão.....	82

TABELA 34	Política de remuneração, benefícios e carreira	84
TABELA 35	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 1ª questão.....	85
TABELA 36	Política de remuneração benefícios e carreira / Trabalhadores / 1ª questão....	86
TABELA 37	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 2ª questão.....	87
TABELA 38	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 2ª questão....	87
TABELA 39	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 3ª questão.....	88
TABELA 40	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 3ª questão....	89
TABELA 41	Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 4ª questão.....	89
TABELA 42	Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 4ª questão....	90
TABELA 43	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.....	92
TABELA 44	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 1ª questão.....	93
TABELA 45	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 1ª questão.....	94
TABELA 46	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 2ª questão.....	94
TABELA 47	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 2ª questão.....	95
TABELA 48	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 3ª questão.....	96
TABELA 49	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 3ª questão.....	97
TABELA 50	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 4ª questão.....	97
TABELA 51	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 4ª questão.....	98
TABELA 52	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.....	100
TABELA 53	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 1ª questão.....	101
TABELA 54	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores / 1ª questão.....	102
TABELA 55	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 2ª questão.....	103
TABELA 56	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores / 2ª questão.....	103
TABELA 57	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 3ª questão.....	104
TABELA 58	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 3ª questão.....	105

TABELA 59	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 4ª questão.....	106
TABELA 60	Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores / 4ª questão.....	107
TABELA 61	Comportamento diante das demissões.....	108
TABELA 62	Comportamento diante das demissões / Gestores / 1ª Questão	109
TABELA 63	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 1ª Questão.....	110
TABELA 64	Comportamento diante das demissões / Gestores / 2ª questão	111
TABELA 65	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 2ª questão	112
TABELA 66	Comportamento diante das demissões / Gestores / 3ª questão	113
TABELA 67	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 3ª questão	113
TABELA 68	Comportamento diante das demissões / Gestores / 4ª questão	114
TABELA 69	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 4ª questão	115
TABELA 70	Comportamento diante das demissões / Gestores / 5ª questão	115
TABELA 71	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 5ª questão	116
TABELA 72	Comportamento diante das demissões / Gestores / 6ª questão	117
TABELA 73	Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 6ª questão	117
TABELA 74	Preparação para aposentadoria.....	119
TABELA 75	Preparação para aposentadoria / Gestores / 1ª questão	120
TABELA 76	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 1ª questão	121
TABELA 77	Preparação para aposentadoria / Gestores / 2ª questão	121
TABELA 78	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 2ª questão	122
TABELA 79	Preparação para aposentadoria / Gestores / 3ª Questão	123
TABELA 80	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 3ª questão	124
TABELA 81	Preparação para aposentadoria / Gestores / 4ª questão	124
TABELA 82	Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 4ª questão1	125

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FAP	Fator Acidentário de Prevenção
NTEP	Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário
NUPEGS	Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social e Empresarial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O conceito de Responsabilidade Social Empresarial.....	18
2.2 Responsabilidade Social Empresarial e a importância do <i>stakeholder</i> público interno.....	21
2.3 Indicadores de Responsabilidade Social para o público interno.....	23
2.3.1 <i>Diálogo e participação</i>	25
2.3.1.1 <u>Relações com os sindicatos</u>	25
2.3.1.2 <u>Gestão participativa</u>	28
2.3.2 <i>Respeito ao indivíduo</i>	30
2.3.2.1 <u>Relações com trabalhadores terceirizados</u>	31
2.3.3 <i>Trabalho decente</i>	33
2.3.3.1 <u>Política de remuneração, benefícios e carreira</u>	33
2.3.3.2 <u>Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho</u>	36
2.3.3.3 Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.....	38
2.3.3.4 <u>Comportamento diante das demissões</u>	40
2.3.3.5 <u>Preparação para aposentadoria</u>	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 Caracterização da empresa.....	46
3.2 Variáveis de análise.....	47
3.3 Coleta de dados.....	48
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
4.1 Informações demográficas.....	50
4.1.1 <i>Tempo de casa</i>	50
4.1.2 <i>Idade</i>	52
4.1.3 <i>Escolaridade</i>	53
4.1.4 <i>Cargo</i>	54
4.1.5 <i>Sexo</i>	55
4.2 Análise das variáveis.....	56
4.2.1 <i>Diálogo e participação</i>	57
4.2.1.1 <u>Relações com os sindicatos</u>	57
4.2.2 <u>Gestão participativa</u>	66
4.3 <i>Respeito ao indivíduo</i>	75
4.3.1 <i>Relações com trabalhadores terceirizados</i>	75
4.4 <i>Trabalho decente</i>	83
4.4.1 <i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i>	83
4.4.2 <i>Cuidados com saúde, segurança e condições de Trabalho</i>	91
4.4.3 <i>Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i>	99
4.4.4 <i>Comportamento diante das demissões</i>	108
4.4.5 <i>Preparação para aposentadoria</i>	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127

REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICES	136

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, várias são as pressões exercidas sobre as empresas no que se refere a sua atuação social. Estas demandas não são apenas advindas do mercado, mas de vários segmentos da sociedade, direcionando as empresas para um novo modelo de gestão e de desenvolvimento econômico, ambiental e social.

Pretende-se nesta dissertação abordar parte dessas demandas e pressões, particularmente as exigências relativas à responsabilidade social da empresa com seu público interno e as percepções ligadas a elas. Neste trabalho o problema de pesquisa é definido da seguinte maneira:

Qual é a percepção dos gestores e dos trabalhadores em relação às iniciativas de responsabilidade social, endereçadas ao público interno em uma empresa metalúrgica? Existe diferença entre a percepção de gestores e de trabalhadores em relação a essas iniciativas?

A análise comparativa entre os dados dos gestores e dos trabalhadores atendeu às recomendações de pesquisas na área que indicaram que a percepção dos gestores tende a ser mais favorável às empresas do que a percepção dos trabalhadores (OLIVEIRA, 2005; MATONNI, 2007).

A escolha do tema se justifica por sua amplitude e atualidade. Segundo Ashley et al. (2003), o conceito de responsabilidade social não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção. Já no que se refere ao foco público interno, pode-se dizer que, de todos os *stakeholders*, este é o mais importante quando se pretende confrontar o discurso da empresa com sua prática de responsabilidade ética, partindo-se do princípio de que as empresas deveriam começar sua atuação ética e socialmente responsável dentro de seus próprios limites antes de pensar em ações além de suas fronteiras. Trata-se de uma questão de coerência.

Outra importante justificativa é a de somar esforços com um grupo de autores que tem aumentado consideravelmente a literatura nessa área, principalmente aqueles que tomam o público interno como foco de análise (FURTADO, 2006; FRANÇA, 2005; COELHO, 2004; MATONNI, 2007; OLIVEIRA, 2005). Grande parte desses trabalhos se insere no esforço de produção coletiva de um núcleo de pesquisa chamado Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (NUPEGS), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC

Minas, que vem pesquisando a responsabilidade social da empresa (RSE) com os empregados.

A dissertação é dividida em cinco capítulos. Logo após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico, que discute o conceito de RSE e as variáveis relativas ao tratamento com o público interno abordadas neste trabalho que são:

a) Diálogo e participação

- Relações com sindicatos
- Gestão participativa

b) Respeito ao indivíduo

- Relações com trabalhadores terceirizados

c) Trabalho decente

- Política de remuneração, benefícios e carreira
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
- Comportamento diante das demissões
- Preparação para aposentadoria

O capítulo seguinte aborda a metodologia. Trata-se de um estudo de caso, realizado na empresa Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados questionários com todos os 795 trabalhadores da empresa lotados em Araxá, Minas Gerais. Na análise de dados são apresentados todos os dados, tabulados separadamente entre gestores e trabalhadores e, finalmente, as considerações finais com as conclusões da pesquisa.

Entre os resultados, pode-se notar que a empresa é percebida como tendo atividades de responsabilidade social, voltadas para seu público interno e consolidadas, mas que ainda tem muito a fazer no que diz respeito ao compartilhamento de informações com seus funcionários. As diferenças de percepção entre gestores e trabalhadores seguem o padrão das pesquisas anteriores, em que, de maneira geral, gestores tendem a ter uma avaliação mais positiva das iniciativas da empresa do que os trabalhadores. O dado a respeito do comportamento diante das demissões levantou a questão a respeito do sentido deste tema em uma empresa que não demite, visto que historicamente a empresa vem contratando mais funcionários para fazer frente ao seu crescimento e para reposição de funcionários que se aposentam tendo um índice de demissão próximo de zero. Quanto ao questionário do Instituto Ethos, a empresa não será classificada em estágios, uma vez que a pesquisa sugeriu que estes não são sequenciais. Este

ponto ficou claro quando investigamos um quesito como o da Preparação para Aposentadoria. Neste quesito, a quarta questão teve concordância absoluta, concordância esta não verificada na terceira questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Com o crescente interesse empresarial em desenvolver atividades sociais e devido ao reconhecimento da importância desse tema para os negócios, cada vez mais as companhias estão buscando novas formas de agregar valor social a suas atividades. Dessa maneira, expressões como cidadania empresarial, filantropia corporativa e responsabilidade social corporativa estão sendo utilizadas com significados diversos e até mesmo como sinônimos. (TENÓRIO, 2004).

A expressão cidadania empresarial é muito utilizada para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, por meio do incentivo ao trabalho voluntário, do compartilhamento de sua capacidade gerencial, de parcerias com associações ou fundações e do investimento em projetos sociais nas áreas de saúde, educação e meio ambiente (TENÓRIO, 2004).

Já o termo filantropia significa amor ao homem ou à humanidade, pressupondo uma ação altruísta e desprendida. É também relacionado à caridade. A ação filantrópica empresarial pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. A filantropia empresarial é realizada por meio de doações de recursos financeiros ou materiais às comunidades ou às instituições sociais (TENÓRIO, 2004).

O conceito de responsabilidade social, que prevaleceu até a década de 1930, foi o conceito clássico do modelo econômico de Adam Smith. Nesse modelo, a sociedade expressa seus desejos e suas necessidades via mercado e, se as empresas simplesmente responderem a essas demandas, elas terão cumprido seu papel. Apesar disso, a história mostra que, mesmo nos períodos caracterizados pela visão clássica, muitos empresários se engajaram em ações filantrópicas e paternalistas para melhorar a vida de comunidades próximas das empresas, ainda que continuassem acreditando nos principais valores da visão econômica dominante. Galbraith (1980), por exemplo, relata a experiência desenvolvida em New Lanark, Escócia, no final do século XVIII, por David Dale, destacado capitalista e filantropo escocês. Sua empresa transformou-se na maior tecelagem da Escócia, ao empregar jovens retirados dos orfanatos e proporcionar-lhes oportunidades de estudo e condições de trabalho mais humanas,

através da redução da jornada de trabalho de doze horas para dez horas e meia. Nesse caso pode-se identificar ações de responsabilidade social para com o público interno, tanto no custeio da educação de menores abandonados, futuros empregados, quanto na iniciativa de reduzir a jornada de trabalho de seus operários.

O caso de Henry Ford, em 1919, também ilustra que a responsabilidade social não é algo tão recente. O famoso empresário decidira, na época, não distribuir parte dos dividendos com os acionistas, direcionando-a para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em razão do corte nos preços dos carros. Por essa atitude, Henry Ford foi condenado pela Suprema Corte do Estado de Michigan por causa da ação judicial impetrada pelos Dodge's, acionistas de sua indústria, mas por outro lado, criou um novo mercado para seus produtos elevando a venda de automóveis a níveis até então inéditos.

Outro fato que ajudou a aprofundar a análise da questão da responsabilidade social foi a publicação, em 1953, da obra de Bowen *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*. Este pode ser considerado o primeiro trabalho sobre o tema e alcançou, na época, ampla repercussão nos meios acadêmicos e empresariais.

Apesar de ser possível identificar exemplos de responsabilidade social no início da era industrial, as concepções de responsabilidade social se alteraram com o passar do tempo. Em uma primeira fase, que pode ser chamada de clássica, considera-se que as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento de impostos. O Estado seria o responsável pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e pela proteção da propriedade. Esse período tinha como ideologia dominante o liberalismo, que valoriza o princípio da propriedade e a iniciativa privada e considera a interferência do Estado como um obstáculo à concorrência.

A concepção de responsabilidade social desse período foi consagrada pelo famoso artigo de Friedman (1984). O autor argumenta que a única responsabilidade social das empresas é aquela de maximizar os lucros em benefício dos acionistas. Friedman (1984) afirma ainda que é socialmente irresponsável e economicamente prejudicial à empresa se preocupar com qualquer coisa que não sejam os resultados dos negócios, ou seja, a maximização dos lucros e, por meio desta, a elevação dos padrões de vida, a acumulação de capital e a geração de mais e melhores empregos.

Enfim, pode-se caracterizar o conceito clássico de responsabilidade social, de concepção liberal, como de dimensão estritamente econômica, delimitado por geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações legais.

A mudança na percepção da sociedade em relação ao papel da empresa pode ser ilustrada pela interpretação favorável da Suprema Corte de Nova Jersey em 1953, quando se julgava a doação de recursos para a Universidade de Princeton, doação esta contrária aos interesses de um grupo de acionistas (ASHLEY et al., 2003). Esse fato passou a assinalar uma mudança de mentalidade em que a dimensão estritamente econômica da Responsabilidade Social passa a ser questionada.

A década de 1950 e 1960, segundo Ferreira & Passador (2000), foi marcada pela elevação dos níveis de renda e instrução na Europa e nos Estados Unidos. Devido a isso e também à degradação do meio ambiente, derivada do progresso industrial, intensificaram-se os movimentos que exigiam mudanças no ambiente dos negócios. Surgem então novas relações entre empresas, governo e comunidade, despontando aí uma nova concepção de responsabilidade social.

Em 1980 e 1990, em um ambiente de intensas e constantes mudanças estruturais, tanto no setor público quanto no setor privado, as discussões sobre os impactos negativos das organizações na sociedade proliferavam por todos os lados (OLIVEIRA, 2005). As relações entre empresa, governo e comunidade tomavam novos rumos, e a área pública passava a não ser exclusividade do Estado. Na sociedade civil organizada, surgiam novos agentes operando na solução dos problemas sociais e ambientais, principalmente com a acentuada redução da participação do Estado na economia.

Nessa fase, surge a preocupação em definir que tipo de público da sociedade (*stakeholders*) deve ser suportado pelas iniciativas da responsabilidade social corporativa, partindo-se da concepção clássica de Friedman (1984), para quem o público privilegiado deve ser o acionista, passando pela concepção em que comunidade e empregados devem ser privilegiados, até uma concepção mais abrangente em que todos os atuais e futuros *stakeholders* devam ser contemplados (PENA, 2003).

A partir da década de 1990, responsabilidade social corporativa passa a incorporar cada vez mais o aspecto ético normativo, com uma maior participação de acadêmicos da área de ética dos negócios. Esse novo enfoque vai exigir um novo conceito de empresa que dê conta dos desafios éticos a que as corporações se propõem e que equilibre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais (PENA, 2003).

Finalizando, pode-se notar que a evolução do conceito de responsabilidade social é direcionada por uma ampliação progressiva dos *stakeholders* e também pela incorporação gradativa do referencial ético normativo à compreensão da responsabilidade social (ASHLEY et al., 2003). A responsabilidade social da empresa pressupõe um compromisso ético com os

diversos agentes sociais participantes na cadeia produtiva. A empresa que se julga socialmente responsável deve desenvolver ações no âmbito interno e externo da organização. A responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, ou seja, seus empregados, objeto deste estudo.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial e a importância do *stakeholder* público interno

A responsabilidade social interna, neste trabalho, focaliza o público interno da empresa, ou seja, seus empregados (MELO NETO; FROES, 2001). No âmbito interno, durante anos, o padrão fordista de inclusão do indivíduo na sociedade foi o emprego formal. A carteira de trabalho assinada era seu símbolo. Ela significava direito ao descanso remunerado, férias, aposentadoria e apoio da rede de benefícios sociais públicos. A partir dos anos 1980 nos países desenvolvidos e do início dos anos 1990 no Brasil, acelerou-se a forte competição entre as empresas. O desemprego mudou de patamar e a terceirização incorporou o trabalho menos formalizado, mais precário, às cadeias produtivas (COELHO, 2004). Contrapondo-se a esse cenário, surge uma corrente que considera a empresa socialmente responsável como sinônimo de empresa “humanizada”, ou seja, aquela que está voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros dos acionistas (VERGARA; BRANCO, 2001). O empregado é de fato capaz de contribuir espontaneamente para a organização quando estimulado por iniciativas da empresa que suplantem o campo formal e legislativo ou, em outras palavras, o da relação de troca econômica (CORRÊA; MEDEIROS, 2003).

Para Oliveira (1984), os empregados precisam ser respeitados e devidamente recompensados por suas contribuições à empresa. Essa recompensa vai além do aspecto monetário, envolve condições de trabalho e ampla utilização de suas potencialidades. Orchis, Yung e Morales (2002) consideram que as pessoas, como diferencial de uma empresa, devem ser valorizadas e motivadas a fim de obter a coesão interna alinhada aos objetivos organizacionais. O tratamento dos funcionários com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa deve fazer parte da cultura da empresa. Segundo os autores, a RSE com o público interno resultaria em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão-de-obra.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), pode-se associar as atividades de Responsabilidade Social com o público interno não apenas com benefícios para os empregados mas também para a empresa. Ao atingir o público interno, essas empresas visam à melhoria das condições de trabalho, mas indiretamente, com a melhoria do ambiente interno, ganham em eficiência e em redução de custos. Esse é o espírito dos recursos humanos (RH) estratégicos, como nos apresenta Ulrich (2000). Para esse autor, desenvolver boas políticas de RH “poderia ajudar de maneira concreta a empresa a melhor servir seus clientes ou, a partir de outro ponto de vista, aumentar o valor para os acionistas” (ULRICH, 2000).

Assim, a empresa socialmente responsável alcança diversos tipos de retorno, como:

- a) retenção de talentos;
- b) melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos na família e na vizinhança;
- c) melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- d) maior integração social do empregado e sua família e de ambos na comunidade;
- e) diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais, em especial, ao estresse;
- f) redução dos custos com tratamento médico-hospitalar;
- g) redução do índice de abstenção;
- h) redução de custos com ações na justiça do trabalho;
- i) maior criatividade e inovação no trabalho;
- j) aumento da auto-estima dos empregados;
- k) melhoria do clima organizacional;
- l) consolidação de uma nova cultura empresarial.

A responsabilidade social interna contribui, enfim, para motivar os empregados no sentido de melhorar seu desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e proporcionar seu bem-estar, gerando ganhos de produtividade (MELO NETO; FROES, 1999). Uma empresa em estágio mais desenvolvido de responsabilidade social passa a exigir, inclusive, que seus parceiros, empresas contratadas, terceirizadas e fornecedores tenham políticas de RH semelhantes.

2.3 Indicadores de Responsabilidade Social para o público interno

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social são uma ferramenta de autodiagnóstico para auxiliar as empresas a gerenciar os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades (ZACHARIAS, 2004). Além de possibilitar a homogeneização dos conceitos, os indicadores também sugerem parâmetros de políticas e ações que a empresa pode desenvolver para aprofundar seu comprometimento com a RSE.

Criado em 2000, os indicadores Ethos são atualizados sistematicamente e têm desempenhado um importante papel ao colocar de maneira clara os aspectos que fazem parte de uma gestão socialmente responsável. Os indicadores permitem que as empresas façam uma auto-avaliação de seu desempenho em sete temas:

- a) valores, transparência e governança;
- b) público interno;
- c) meio ambiente;
- d) fornecedores;
- e) consumidores e clientes;
- f) comunidade;
- g) governo e sociedade.

Neste trabalho, são abordados apenas os indicadores voltados para o público interno. Segundo o ETHOS (2006), a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

Os indicadores relacionados com o público interno (ETHOS, 2006) são:

- a) Relações com sindicatos;
- b) Gestão participativa;
- c) Compromisso com o futuro das crianças;
- d) Compromisso com o desenvolvimento infantil;
- e) Valorização da diversidade e promoção da equidade social e de gênero;

- f) Compromisso com a equidade racial;
- g) Compromisso com a equidade de gênero;
- h) Relações com trabalhadores terceirizados;
- i) Política de remuneração, benefícios e carreira;
- j) Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- k) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
- l) Comportamento diante das demissões;
- m) Preparação para aposentadoria.

Nesta dissertação, são trabalhados apenas oito dos treze indicadores relacionados com o público interno. Essa opção se deveu às exigências impostas pelo tempo de aplicação do questionário junto aos sujeitos da pesquisa. A valorização da diversidade, o compromisso com a equidade racial, o compromisso com a equidade de gênero foram excluídos, porque envolvem um conjunto muito grande de perguntas, uma vez que investigam a discriminação contra negros, mulheres e pessoas com vida homossexual. Também os indicadores relacionados ao futuro das crianças e ao desenvolvimento infantil não foram abordados, pelas mesmas razões.

Os indicadores escolhidos como variáveis para a presente pesquisa foram:

a) **Diálogo e participação**

- Relações com sindicatos
- Gestão participativa

b) **Respeito ao indivíduo**

- Relações com trabalhadores terceirizados

c) **Trabalho decente**

- Política de remuneração, benefícios e carreira
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
- Comportamento diante das demissões
- Preparação para aposentadoria.

Em seguida, será abordado cada um dos indicadores utilizados como variáveis da presente pesquisa.

2.3.1 *Diálogo e participação*

A relação que a empresa estabelece com o sindicato e a implementação de ações voltadas a uma gestão participativa pode ser uma ação relevante para possibilitar um clima favorável à construção de um ambiente organizacional aberto ao diálogo e ao envolvimento dos trabalhadores nas decisões que os afetam direta ou indiretamente (NAPOLEÃO, 2007). O diálogo e a participação se materializam em dois indicadores: as relações com os sindicatos e a gestão participativa.

2.3.1.1 Relações com os sindicatos

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

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

Espera-se de uma empresa socialmente responsável que ela favoreça a organização de seus empregados e busque o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

Para Carvalho Neto (2001), uma das formas de intervenção dos sindicatos nas relações de trabalho são as negociações coletivas. Essas negociações coletivas entre empresários e trabalhadores produzem convenções que têm força de lei durante sua vigência e que podem ir além da legislação já existente, ampliando direitos e garantindo conquistas de ambas as partes.

As campanhas sindicais podem forçar poderosas empresas a reverem suas práticas abusivas através da mobilização pública, não associando as atividades sindicais apenas ao círculo das relações de trabalho (CARVALHO NETO, 2001). Nesse sentido, seja para garantir os direitos dos trabalhadores ou para discutir e influenciar comportamentos da sociedade, deve-se considerar a liberdade de associação do trabalhador ao sindicato, um direito que não deve sofrer interferências da empresa. Esse princípio, inclusive, é um dos princípios do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas, quando estabelece o direito de associação sindical do empregado.

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

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados para essa questão, que serão mostrados a seguir. Para Furtado (2006), o resultado de sua pesquisa demonstra que a empresa pesquisada não dava liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho, não se reunia periodicamente com o sindicato e não dispunha de canal de comunicação com o sindicato, para passar informações que poderiam afetar os trabalhadores, mas ressalta um acordo coletivo com validade de 10 anos, o que de certa forma, demonstra uma relação de confiança entre as partes. Segundo a autora, o único ponto em que existiu um resultado mais positivo se refere à possibilidade de os funcionários se envolverem em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa (FURTADO, 2006). Curiosamente, esse dado é acompanhado de forte gestão participativa, o que fez a autora recordar o *gerencialismo* de Heckscher (1996), que associa forte participação a fraco sindicalismo. Sua pesquisa sugere que a baixa pontuação da empresa quanto à relação com os sindicatos não significava necessariamente uma ausência de responsabilidade social nesse quesito. Simplesmente indicava que a questão dos sindicatos não se fazia presente no cotidiano dos trabalhadores. Sua hipótese é a de que a gestão participativa forte e aberta pode ser uma causa para tal desmobilização sindical. Onde os empregados são acionistas e participam ativamente das decisões, inclusive salariais, a intermediação dos sindicatos pode se fazer desnecessária.

Para Oliveira (2005), o resultado da pesquisa indicou um quadro em que o discurso da empresa pesquisada era totalmente divergente da percepção da ampla maioria dos empregados sindicalizados. Nesse aspecto tem-se, de um lado, a empresa posicionando-se como socialmente responsável, e, de outro, o público interno sindicalizado negando a existência de

práticas de responsabilidade social por parte da empresa, em relação a esse indicador (OLIVEIRA, 2005). Já Coelho (2004), em sua pesquisa, identificou posições distintas nas duas empresas por ela pesquisadas. Uma das empresas procurava manter um bom relacionamento com o sindicato, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos trabalhadores, mas proporcionando pouca liberdade para a atuação sindical dentro dos locais de trabalho. Já a outra empresa, precisava melhorar seu relacionamento com o sindicato, adotando postura mais transparente e participativa. A relação desgastada que mantinha com o sindicato na época ficou evidente (COELHO, 2004).

Napoleão (2007) já encontrou um quadro que indicou abertura por parte da empresa por ela investigada para que os empregados se envolvam com o sindicato em uma relação positiva entre empresa e sindicato. Nesse caso, a empresa pesquisada era de economia mista, sendo um local propício ao envolvimento entre empresa, estado e sindicato, rumo ao estabelecimento de ações socialmente responsáveis. Nesse tipo de empresa, o próprio Estado tem a oportunidade de exercer seu papel, como instituição que ele representa, não apenas como empregador, mas também como responsável pelo oferecimento de condições mais favoráveis ao crescimento do empregado e também dos cidadãos (NAPOLEÃO, 2007).

Quanto à relação com os sindicatos, os dados das pesquisas realizadas no âmbito do NUPEGS apontam para variados caminhos. Analisando-se as pesquisas pode-se notar que as empresas pesquisadas não têm características comuns. O que se poderia generalizar é que aparentemente a gestão da empresa tem influência direta na qualidade do relacionamento com os sindicatos. Empresa como a pesquisada por Furtado (2006) tem uma cultura de participação tão forte que praticamente enfraquece a mobilização sindical. A empresa pesquisada por Napoleão (2007), simplesmente por ser uma empresa de economia mista, proporciona terreno fértil para o fortalecimento das relações com os sindicatos. As outras empresas, pesquisadas por Coelho (2004) e Oliveira (2005), empresas industriais, já demonstram relacionamento com os sindicatos marcados pelos problemas característicos das empresas com uma gestão mais tradicional.

2.3.1.2 Gestão participativa

As práticas de participação são um fator importante na empresa moderna. E está em estreita conexão com a atual concepção de autoridade, que nada tem a ver com a velha figura do chefe que sabe e manda, ou dos executivos que executam, em silêncio, o que lhes foi mandado. Um gerente moderno coordena e estimula pessoas inteligentes, com vontade própria, com potencial criativo, capazes de trabalhar em equipe e de adaptar-se a novos trabalhos ambientes e situações (ANDRADE, 1991).

A sobrevivência da empresa no mercado competitivo tem como pré-requisito a participação dos empregados na gestão da empresa, sendo essa participação utilizada como estratégia de competitividade. As empresas estão alterando suas relações de trabalho, ao passarem de uma gestão centralizada para uma gestão participativa porque descobriram ser o trabalhador um recurso fundamental para maximizar os lucros (PARTEMAN, 1992; ULRICH, 2000).

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

- a) melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela participantes;
- b) participação eficaz dos trabalhadores nos objetivos da organização, gerando um clima propício ao desenvolvimento qualitativo do trabalho;
- c) distribuição equitativa de responsabilidades e dos resultados;
- d) elevado grau de integração com a cultura da organização;
- e) sólida base para as decisões;
- f) aceleração das condições da competitividade da empresa;
- g) sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

Para Oliveira (2005), a participação dos trabalhadores no processo decisório é uma forma democrática de gestão. Assegurar a participação dos trabalhadores é dividir com eles a responsabilidade de gerir a empresa e seus resultados. A pesquisa de Furtado (2006) indicou que, quando a gestão participativa é forte, a atuação sindical pode ser enfraquecida pela falta de necessidade de intermediários nas negociações e pelo fato de a empresa por ela pesquisada ter um modelo acionário singular, do qual mais de 70% dos empregados participavam como acionistas.

Dias (2000) enfatiza que a gestão participativa requer mudanças na organização, no aspecto comportamental e no estrutural, bem como nas interfaces relacionadas à administração de RH. Do lado comportamental, refere-se ao estilo de administrar pessoas, delegar, envolver, informar, consultar. A estrutura refere-se aos redesenhos dos aspectos do sistema de normas, divisão do trabalho, cargos, grupos de trabalho, de forma que a estrutura estimule a participação.

Roesch e Antunes (1995), ao estudarem a participação dos trabalhadores num processo de adoção de modelo de gestão da qualidade total, perceberam que:

- a) por um lado, o gerenciamento da participação dos funcionários mais qualificados é mais fácil em decorrência do grau de independência que eles alcançaram no trabalho; por outro lado, é mais trabalhoso em razão do maior nível de questionamentos desses trabalhadores;
- b) maiores questionamentos demandam mais tempo da gestão, sobretudo, no que diz respeito à tomada de decisões num grupo bem informado.

Bittar (1994) salienta que a gestão participativa aparece como uma possibilidade de contribuir para maiores lucros, maior interesse por parte dos funcionários pelas metas organizacionais e mais qualidade com menos recursos. Existem, porém, duas grandes barreiras à implementação da gestão participativa: a descentralização das decisões, que não combina com as ainda rígidas estruturas hierárquicas, e a mudança cultural, visto que não é fácil fazer com que as pessoas mudem sua maneira habitual de realizar suas funções, a forma passiva tradicional.

Dessa maneira, uma empresa responsável com relação a seu público interno deve desenvolver técnicas de gestão participativa, voltadas principalmente a compartilhar o 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 e vencer as resistências à implantação das mudanças que se fazem necessárias (ETHOS, 2004).

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados para essa questão, que serão mostrados a seguir. No citado trabalho de Furtado (2006), a percepção dos funcionários confirmou que a empresa procurava envolvê-los na gestão do negócio. A prática da empresa de repassar informações aos empregados, inclusive financeiras, e oferecer treinamento para que estes possam compreendê-la também foi confirmada pelos funcionários. Mais de 87% dos ouvidos afirmaram que recebiam informações econômico-financeiras e 73% relataram que a empresa tinha um processo estruturado de discussão e análise sobre essas

informações. A pesquisa também apontou que a empresa procurava envolver representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões consideradas estratégicas (FURTADO, 2006).

Na empresa pesquisada por Oliveira (2005), existiam o estímulo e o reconhecimento às contribuições dos empregados para a melhoria dos processos produtivos e do ambiente de trabalho, mas a recompensa era simbólica já que os benefícios dos empregados estavam muito distantes dos ganhos que a empresa obtinha. A empresa não previa a participação de representantes dos empregados em comitês de gestão ou no conselho de administração (OLIVEIRA, 2005). Já para Coelho (2004), em termos de gestão participativa, a pesquisa sugeriu que ambas as empresas pesquisadas procuravam envolver seus funcionários na sugestão de idéias que melhorem o desempenho de suas tarefas, bem como o melhor aproveitamento de matéria-prima, na linha dos programas de qualidade total. No entanto ainda precisavam democratizar o processo de tomada de decisões, pois estava bem aquém de uma gestão participativa dentro da perspectiva de uma empresa socialmente responsável (COELHO, 2004). Na empresa pesquisada por Napoleão (2007), havia a divulgação das informações econômico-financeiras embora não existisse treinamento para que os funcionários pudessem efetivamente compreender tais informações. Para a autora, não eram perceptíveis também o incentivo nem a criação de possibilidades para que os funcionários compartilhassem os desafios da empresa (NAPOLEÃO, 2007).

Analisando os resultados dessas pesquisas, pode-se apontar que, com raras exceções, como a da empresa pesquisada por Furtado (2006), a gestão participativa nas empresas ainda é um conceito em formação. Verificam-se alguns avanços no compartilhamento de informações, mas muito ainda há de se fazer para a implementação de gestões realmente participativas.

2.3.2 Respeito ao Indivíduo

No âmbito do Respeito ao Indivíduo, vamos tratar da questão relativa aos trabalhadores terceirizados.

Na relação com os trabalhadores terceirizados, aspecto cada dia mais presente na rotina de grande parte das empresas, chama atenção o cuidado em evitar a diferenciação entre trabalhadores efetivos e trabalhadores terceirizados. Trata-se de uma diferenciação que pode

prejudicar as relações dentro da organização se não for bem conduzida e, até mesmo, se tornar outra forma de exclusão e diferenciação (NAPOLEÃO, 2007).

2.3.2.1 Relações com trabalhadores terceirizados

Terceirizar uma atividade nada mais é que repassar a terceiros sua realização. Em termos empresariais, pode-se dizer que é o repasse de uma atividade-meio a terceiros. Atividade-meio é aquela que se presta a dar condições para que uma empresa atinja seus objetivos sociais (fins). Por exemplo: uma empresa que fabrica roupas (atividade-fim) necessita contratar outra empresa que lhe preste serviços de limpeza. A atividade de limpeza, nesse exemplo, constitui atividade-meio da confecção. Em outras palavras, terceirizar é entregar a terceiros atividades não-essenciais da empresa. A empresa tomadora (a que irá terceirizar alguma atividade-meio) contrata um prestador de serviços para executar uma tarefa que não esteja relacionada a seu objetivo principal.

Um dos mais fortes argumentos em favor da terceirização deriva do pensamento de Prahalad e Hamel (1990), segundo o qual as empresas devem buscar a vantagem competitiva por meio da concentração de esforços no desenvolvimento de competências essenciais.

Com a terceirização é possível transferir a outros as atividades que não estão intrinsecamente relacionadas com as competências essenciais da empresa, que pode então concentrar seus esforços no desenvolvimento das habilidades que contribuem para um desempenho superior em aspectos que tenham importância estratégica para o negócio.

Sendo a terceirização uma realidade no mundo organizacional, cabe às organizações e a suas políticas de recursos humanos a adaptação às mudanças impostas pela desverticalização do negócio (SOUZA, 2005). Passam a conviver, dentro do mesmo ambiente empresarial, seus próprios funcionários em conjunto com os funcionários das empresas contratadas que, por sua vez, também participam de forma efetiva para o sucesso do empreendimento. Essa atenção aos novos e diferentes vínculos de trabalho é necessária, entre outros fatores, pelo fato de os terceiros contribuírem para o a qualidade do ambiente de trabalho.

Do ponto de vista ideal, a gestão de pessoas de organizações diferentes, que trabalham em rede, exige habilidades críticas dos envolvidos (ULRICH, 1997). A primeira dessas habilidades diz respeito ao estabelecimento de uma mentalidade comum, fazendo com que a

identidade da empresa esteja clara na mente de funcionários próprios e terceiros. A segunda habilidade crítica trata do reengajamento dos funcionários da empresa contratante e da empresa contratada, buscando a dedicação desses colaboradores a suas metas. Remover as fronteiras com o objetivo de agilizar o processo de decisões surge como a terceira habilidade. A criação da capacidade para mudar é sugerida como a quarta habilidade crítica. Essa capacidade tem o poder de manter as organizações jovens, podendo trazer vantagens sobre a concorrência, caso a empresa consiga mudar processos, produtos e serviços. Finalizando, a quinta habilidade está relacionada com a aprendizagem: a organização precisa ser um lugar de aprendizado constante, em que as decisões são tomadas de forma madura e de forma compartilhada (ULRICH, 1997).

Do ponto de vista prático, entretanto, a gestão de trabalhadores com diferentes vínculos de trabalho, com benefícios diferentes e, eventualmente, exercendo atividades semelhantes, constitui-se em um grande desafio. As comparações são inevitáveis e essas passam a ser fontes de conflito recorrentes. Embora o conceito de terceirização esteja dirigido para as atividades-meio, muitas vezes há ocupação de mão-de-obra terceirizada para atividades-fim da empresa. Isso resulta em compartilhamento de espaços entre empregados próprios e terceiros, com benefícios desiguais. Daí a importância da gestão adequada dessa variável.

Sendo assim, o grande desafio para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Dessa forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

As pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS consultadas para esta dissertação, publicadas até 2006 (FURTADO, 2006; TEODORO, 2005; COELHO, 2004), não abordaram o tema trabalho terceirizado. Ele só foi adotado pelos indicadores Ethos a partir de 2005. Mas Napoleão (2007) tratou dessa variável em sua pesquisa. Nesse trabalho a conclusão foi que a empresa pesquisada não oferecia aos trabalhadores terceirizados os mesmos benefícios básicos, como transporte, alimentação, creche e ambulatório oferecidos aos trabalhadores efetivos, nem as mesmas condições de saúde e segurança e treinamento e desenvolvimento oferecidas aos empregados efetivos. A autora também ressalta o grande percentual de respondentes com uma posição negativa em relação às condições de saúde e segurança do trabalhador terceirizado. Trata-se de uma questão delicada, que faz parte de exigências legais e que pode ter repercussões ainda mais danosas para a empresa, caso não seja respeitada.

A pressuposição é de que as empresas que terceirizam a atividade-fim encontrarão sérias críticas, pois, se esses empregados tivessem os mesmos benefícios dos empregados próprios, não haveria a necessidade de terceirizá-los, isto para não abordar a questão legal, já que a terceirização de atividades-fim é ilegal e é fiscalizada com rigor pelo Ministério Público do Trabalho.

2.3.3 Trabalho decente

O terceiro e último aspecto apresentado pelo Ethos como necessário à adoção da RSE com o público interno é denominado trabalho decente. Ele é avaliado a partir da atuação da empresa no que diz respeito às políticas de remuneração, benefícios e carreira, aos cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, ao compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, ao comportamento diante das demissões e à preparação para a aposentadoria (NAPOLEÃO, 2007).

2.3.3.1 Política de remuneração, benefícios e carreira

Embora os sistemas de remuneração por habilidades e competências sejam muito discutidos, na prática ainda prevalece a remuneração funcional (FURTADO, 2006). No entanto novas tecnologias vêm impactando os sistemas de remuneração tornando-os mais flexíveis. Até o final dos anos 1980, a reivindicação salarial era a principal questão na pauta de reivindicações dos trabalhadores brasileiros. A partir desse período, começa a haver uma forte flexibilização da remuneração, com a extinção da política salarial pelo governo, o estabelecimento da livre negociação entre empregados e empregadores e a implantação dos programas de participação nos lucros e resultados.

As políticas, os instrumentos e os procedimentos de remuneração vêm sofrendo mudanças bastante significativas. Segundo Fischer (1998), elas ocorrem primeiro em consequência da preocupação das empresas com a gestão de seus custos e, segundo, em função da alta incidência de encargos sociais no Brasil e de alguma falta de flexibilidade da legislação que regulamenta os contratos de trabalho.

O objetivo das inovações em gestão de salários é justamente a remuneração, diferenciando-a de acordo com o desempenho individual e desvinculando-a da estrutura de cargos. Sistemas de remuneração flexível, variável, por *performance*, desempenho, competências ou por objetivos têm-se tornado freqüentes nas organizações, configurando uma tendência que se delinea para os processos de remuneração (FISCHER, 1998).

Uma das formas de remuneração flexível mais disseminada entre as empresas são os programas de participação nos lucros e/ou resultados que, segundo Martins e Veriano (2004), além de significar um aumento de remuneração por parte dos funcionários, possibilitam oportunidades de discutir questões atuais da dinâmica da economia internacional, que demanda maior qualificação profissional, polivalência, gestão participativa e maior envolvimento do trabalhador com os objetivos empresariais. Mudanças flexibilizadoras exigem, porém, transformações de comportamento e gestão.

A flexibilização da remuneração se dá não só com a criação dos programas de participação nos resultados, como também mediante a implantação de programas de remuneração por resultados. Enquanto nas Participações nos Lucros e Resultados (PLR's) o recebimento de bônus está vinculado à rentabilidade da empresa de forma global, a remuneração por resultados correlaciona o recebimento do prêmio ao cumprimento de metas preestabelecidas, estando dessa maneira mais ligada a um estilo de gestão mais participativo (FURTADO, 2006).

A remuneração variável visa adotar critérios tais como criatividade, iniciativa, resultados e o espírito empreendedor. A concentração nos resultados obriga o profissional a ter iniciativa ou mesmo a ser criativo e, conseqüentemente, exercer um papel de empreendedor. Por estar em consonância com os objetivos globais da organização, esse sistema de remuneração torna-se mais objetivo dentre aqueles existentes. Consegue-se, então, um sistema de pagamentos integrado com os objetivos do negócio, garantindo o devido reconhecimento àqueles que contribuem de forma mais efetiva para o resultado dos negócios (WESTIN, 1986).

Devido à concorrência do mercado, as empresas estão buscando, cada vez mais, não só atrair, mas segurar seus talentos através de melhor remuneração e benefícios (COELHO, 2004). É nesse sentido que várias organizações já estão utilizando não apenas a flexibilização da remuneração mas também a flexibilização dos benefícios. Esse tipo de programa consiste em fornecer aos funcionários um leque de opções para que eles próprios possam fazer a escolha daquele benefício que mais atenda a suas necessidades.

Segundo o Ethos (2006), a empresa socialmente responsável considera seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados para essa questão, que serão mostrados a seguir. No trabalho de Furtado (2006), esse tema obteve índices de concordância acima de 50%, indicando que, pelo menos, metade dos empregados da PROMON estava satisfeita com a política de remuneração e carreira da empresa. Mais de 65% dos funcionários ouvidos se sentiam valorizados por meio da remuneração e mais de 60% concordavam que a empresa procurava pagar salários acima dos pisos firmados com os sindicatos (FURTADO 2006). Oliveira (2005) tratou desse tema em seu trabalho como participação de resultados e bonificação. Sua conclusão é que a empresa pesquisada se encontrava muito distante de ser considerada socialmente responsável, pois, além de não contar com programa de PLR estabelecido, não tinha também nenhum programa de bonificação (OLIVEIRA 2005). No trabalho de Coelho (2004), os resultados da pesquisa demonstraram que as duas empresas, apesar de terem um programa de PLR reconhecido por todos, precisavam ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas que dizem respeito à remuneração e à carreira (COELHO 2004). Na empresa pesquisada por Napoleão (2007), os profissionais não eram ouvidos e não consideravam que a empresa procurasse pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos. Considerando-se que a remuneração é uma forma de mensuração do valor que o empregado tem para a empresa, quando questionados sobre o sentimento de valorização de seu trabalho, 71% dos gerentes e apenas 29% dos trabalhadores operacionais e administrativos acreditavam que a empresa valorizasse seus funcionários. A maioria dos funcionários confirma o estímulo da empresa na compra de suas ações. A compra de ações não deixa de ser uma forma de aumentar o interesse dos empregados pelo crescimento da empresa, visto que, ao adquiri-las, os trabalhadores passam a enxergar a empresa não somente como empregados mas também como sócios e, dessa forma, acabam tendo mais interesse pelo crescimento e desenvolvimento da empresa (NAPOLEÃO, 2007).

Diante desses dados de pesquisa, pode-se levantar a pressuposição de que as empresas que têm trabalhadores mais especializados, ou seja, em que o capital intelectual é fator da maior importância para o sucesso da empresa, como no caso da empresa pesquisada por

FURTADO (2006), as questões relativas à remuneração, principalmente as participações nos resultados, são tratadas com mais cuidado e profissionalismo.

2.3.3.2 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

A organização não pode sozinha proporcionar saúde ao indivíduo, entretanto ela pode ter, como um de seus objetivos, a saúde de seus empregados, cuidando em buscar condições favoráveis de trabalho, cargos adequados, horários regulares, máquinas, equipamentos e utensílios adaptados à fisiologia humana, sem esquecer de propiciar um clima organizacional favorável à concentração e ao respeito (OLIVEIRA, 2005). Glasenapp e Lago (2004) consideram a proteção à saúde e à integração física e mental dos trabalhadores como um diferencial para o sucesso da empresa.

A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. Jurza (2001) afirma que quanto menor a instrução do trabalhador, menos ele sabe sobre os riscos envolvidos em sua atividade. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (OHSAS 18001) ferramentas adequadas para aumentar a consciência dos trabalhadores sobre os perigos de sua atividade para sua saúde.

A norma OHSAS 18001 consiste em um Sistema de Gestão, como as normas ISO 9000 e ISO 14000, mas com o foco voltado para saúde e segurança ocupacional. Em outras palavras, a OHSAS 18001 é uma ferramenta que permite uma empresa atingir e sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da Saúde e Segurança do Trabalho por ela mesma estabelecido.

A norma foi elaborada por vários organismos certificadores, organismos de saúde e especialistas da área, com base na norma BS 8800:1996. São eles:

- a) National Standards Authority of Ireland;
- b) South African Bureau of Standards;
- c) British Standards Institution;
- d) Bureau Veritas Quality International;
- e) Det Norske Veritas;
- f) Lloyds Register Quality Assurance;
- g) SFS Certification;

- h) SGS Yarsley International Certification Services;
- i) Asociación Española de Normalización y Certificación;
- j) Internacional Safety Management Organisation Ltd;
- k) Standards and Industry Research Institute of Malaysia (Quality Assurance Services);
- l) International Certification Services.

A sigla OHSAS significa *Occupational Health and Safety Assessment Series*, cuja tradução é *Série de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional*. Assim como os Sistemas de Gerenciamento Ambiental e de Qualidade, o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional também possui objetivos, indicadores, metas e planos de ação. A implantação da OHSAS 18001 visa preservar a integridade física dos colaboradores e parceiros das empresas. O envolvimento e a participação dos funcionários no processo de implantação desse sistema é, assim como em outros sistemas, de fundamental importância.

A norma OHSAS 18001 permite a qualquer tipo de organização um controle mais eficaz de seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, além da melhoria do desempenho em segurança e saúde do trabalho (o que, aliás, vai ao encontro da nova legislação brasileira sobre o Fator Acidentário de Prevenção (FAP) e sobre o Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP).

As empresas estão cada vez mais sofrendo pressões comerciais, regulamentares e éticas para controlar e reduzir riscos que surjam de suas operações. Nesse sentido, sistemas de gestão de Saúde Ocupacional e Segurança (*Occupational Health and Safety - OH&S*) podem ajudar fornecendo uma abordagem sistemática para a identificação e redução de perigos e riscos operacionais, reduzindo custos associados a acidentes, incidentes e invalidez, aumentando, assim, a produtividade e a motivação enquanto melhora a reputação da empresa.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam os resultados contraditórios, para essa questão. Na empresa pesquisada por Furtado (2006), 70% dos funcionários ouvidos para a pesquisa acreditavam que a empresa ia além das obrigações legais, preocupava-se em melhorar as condições de trabalho e promovia campanhas sobre o tema (FURTADO 2006). Já no trabalho de Oliveira (2005), a empresa em questão, segundo a percepção dos empregados sindicalizados, tinha a postura de cumprir as necessidades legais não se preocupando muito com campanhas e com a disseminação de informações (OLIVEIRA 2005). No trabalho de Coelho (2004), a questão da saúde e segurança no trabalho é um dos itens da pesquisa em que existiu grande convergência entre os três públicos pesquisados: empresa, sindicato e trabalhadores. As empresas, no que diz respeito a essa questão, extrapolam as normas exigidas por lei, criando seus próprios programas e

procedimentos de saúde e segurança (COELHO, 2004). Na pesquisa de Napoleão (2007), a empresa pesquisada seguia as leis e normas de saúde e segurança do trabalhador, e 59% dos gerentes e 38% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmaram que a empresa ia além, o que é outro ponto positivo. A empresa também realizava campanhas, mas poderia criar mecanismos capazes de propiciar maior conscientização dos funcionários e incentivar a participação deles na definição das metas e dos indicadores de saúde e segurança. Essas atitudes seriam mais favoráveis tanto para os empregados, que estariam mais engajados nas questões, quanto para a empresa, com a redução dos riscos e dos acidentes de trabalho.

Como os dados são contraditórios, não é possível levantar nenhuma pressuposição acerca da variável que trata da saúde, segurança e condições de trabalho.

2.3.3.3 Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

A questão da formação profissional é um dos grandes desafios enfrentados pela sociedade (LEMOS 2004). Se não há um entendimento quanto à forma de melhorar a qualificação de trabalhadores, há pelo menos um acordo de que algo precisa ser feito no que tange à capacitação. A ênfase na necessidade de qualificação dos trabalhadores deve-se em parte à sua dimensão objetiva, pois o processo produtivo moderno necessita efetivamente de mão-de-obra qualificada para expandir-se e realizar ganhos de produtividade que o uso da tecnologia pode propiciar. Ao lado dos postos que exigem maior qualificação, subsistem outros que, por sua natureza automática, não requerem nada além da capacidade de ler instruções simples e manipular botões e alavancas.

Fischer (1998) avalia o processo de desenvolvimento considerando duas funções principais, uma aplicada às pessoas, outra à organização. Junto às pessoas, o processo de desenvolvimento tem por objetivo estimulá-las a investir em seu autodesenvolvimento, despertar o interesse pelo conhecimento e pela consciência de suas próprias necessidades de aprendizagem, e fornecer informações sobre as fontes de desenvolvimento disponível. Facilitar o acesso das pessoas a informações transforma-se em prioridade dessa nova configuração do processo de desenvolvimento. Para o autor, o objetivo é que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional seja pessoal e passe a ser encarada como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa.

O papel da organização nesse processo de desenvolvimento deve ser de se responsabilizar por criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho. Mais importante do que ofertar programas é estimular uma cultura que valorize a aprendizagem. Ganham importância dentro dessa perspectiva os mecanismos de circulação do conhecimento, de avaliação de *performance*, de desempenho e potencial, as pesquisas de melhoria contínua e de resolução de problemas, além do planejamento, aconselhamento e gestão de carreiras. Todos esses instrumentos e procedimentos são potencialmente oportunidades de aprendizagem, quando administrados dentro da perspectiva de transformação da empresa num permanente laboratório de produção de conhecimentos (FISCHER, 1998).

Uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações é o treinamento e capacitação de pessoal (ULRICH, 2002). 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. Atualmente, as empresas exigem um nível de conhecimento e competências muito mais abrangente, dado que as pessoas precisam desempenhar tarefas múltiplas dentro da organização. Nesse sentido, é de interesse delas próprias apoiarem programas de qualificação para seus empregados, desde a complementação da educação básica, como a oferta de cursos do ensino fundamental para aqueles que ainda não o concluíram, quanto programas de qualificação, capacitação e aprendizado mais sofisticados (FURTADO, 2006).

O desemprego também é consequência da falta de investimentos em educação. A má qualificação dos trabalhadores contribui para excluí-los do mercado, já que não têm o perfil ideal para a empresa. Esse perfil engloba, além de conhecimentos específicos na área de atuação, conhecimentos em informática, domínio de outros idiomas, criatividade, inovação e um projeto de vida, com metas e objetivos a serem alcançados (SILVA, 1998).

O treinamento como forma de propiciar o desenvolvimento individual e organizacional é uma estratégia de crescimento organizacional, já que empregados pouco competentes dificilmente produzirão produtos competitivos. São inúmeras as vantagens de se terem programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações, pois eles trazem benefícios não apenas para as pessoas, mas para as organizações como um todo.

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 estudos devem ser oferecidas para todos, sem distinção (ETHOS, 2006).

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam os resultados em relação a essa questão, que serão mostrados a seguir. No trabalho de Furtado (2006), constata-se uma percepção muito variada no que diz respeito a treinamento e capacitação. Na empresa pesquisada, mais de 65% dos funcionários afirmaram que recebiam treinamento dirigido para o trabalho, mas 51,4% concordaram que têm treinamento contínuo para o desenvolvimento de suas tarefas (FURTADO, 2006). No trabalho de Oliveira (2005), a empresa pesquisada oferecia bolsas e treinamentos para seus empregados, mas desde que atendessem aos interesses da organização. A oferta de educação básica ou ensino supletivo atingiu a todos que necessitavam, sem distinção, porque essa qualificação é imprescindível para a certificação de ISO's e de qualidade total (OLIVEIRA 2005). Já no trabalho de Coelho (2004), uma das empresas pesquisadas oferecia capacitação e aperfeiçoamento para todos que necessitassem. Essa visão era compartilhada por trabalhadores e sindicato (COELHO 2004). Já para Napoleão (2007), a empresa pesquisada precisaria atuar mais efetivamente nesse quesito. Eram baixos os percentuais que percebiam positivamente a atuação da empresa, tanto no que diz respeito à sua capacitação para a atividade que desenvolviam e que, no primeiro momento, traria benefícios para a empresa, quanto em seu crescimento a partir da aquisição de conhecimento além da função que realizavam (NAPOLEÃO, 2007).

O estado da arte da pesquisa de responsabilidade social perante o público interno no quesito compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade permite inferir que boa parte das empresas mantém programas de capacitação profissional e empregabilidade voltados para suas necessidades particulares.

2.3.3.4 Comportamento diante das demissões

A dignidade e o respeito com os demitidos têm importantes implicações para a prática empresarial, pois tratar condignamente as pessoas em processo de desligamento, além de ser moralmente correto, pode exercer efetiva influência positiva para a própria empresa, para os demitidos e para os remanescentes, que irão sentir os previsíveis efeitos do processo (CALDAS, 2000). O aviso antecipado, a participação dos funcionários no processo de decisão do enxugamento e a visão da demissão na cultura da empresa podem também exercer

influência significativa em muitos dos efeitos comuns e dolorosos da demissão, como a elevação de reclamações trabalhistas, o estresse e a tensão, a insegurança e a dificuldade de recolocação.

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

As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos, etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

Algumas empresas estão seguindo esses preceitos, embora constituam uma clara minoria. Há exemplos de empresas que oferecem aos demitidos um ou mais dos seguintes benefícios: treinamentos para elaboração de currículos e participação em entrevistas, visando facilitar seu ingresso em outras empresas; contratação de serviços de recolocação; extensão dos benefícios, principalmente plano de saúde, de três a seis meses após a demissão, sem ônus para o empregado demitido; pagamento de quantia indenizatória, proporcional ao tempo de casa do empregado; treinamentos sobre administração financeira e empreendedorismo, para aqueles que pretendem montar o próprio negócio (FURTADO, 2006).

Caldas (2000) acredita que, quando os cortes de pessoal são realmente necessários, a principal questão passa a ser a forma como será conduzido. É importante que as pessoas vejam a noção de justiça no processo, os critérios, o respeito e a dignidade que a organização mostra em relação aos demitidos. É importante considerar que a forma como esse processo, sempre traumático, é conduzido dentro da organização pode gerar grandes problemas para a gestão. Entre eles:

- a) **clima organizacional:** perda de liderança, queda na participação em programas de envolvimento pessoal, perda de familiaridade entre as unidades, redução do trabalho em equipe, deterioração do clima organizacional e aumento do conflito, política e estresses organizacionais;

- b) **eficiência interna:** perda de experiência, aumento da burocracia, perda da qualidade e rapidez na tomada de decisão, deficiência na troca de informações e perda de controle interno;
- c) **eficácia organizacional:** queda na qualidade, deterioração da produtividade e desempenho organizacional e perda de visão estratégica;
- d) **relações de trabalho:** aumento do volume de reclamações, aumento do índice de acidentes e doenças, aumento da incidência de sabotagens/violência. Em relação à empresa ou dirigentes, deterioração das relações de trabalho;
- e) **imagem externa:** prejuízo à imagem externa junto a clientes e parceiros, prejuízo à imagem institucional, dificuldade em recrutar e atrair novos empregados.

Por isso, como aponta Caldas (2000), dois cuidados devem ser tomados por empresas que se querem socialmente responsáveis após o processo de demissão. Em primeiro lugar, a compensação e o apoio aos demitidos e também a assistência dada aos indivíduos remanescentes.

Vale lembrar que o comportamento socialmente responsável com demissões é fundamental para a manutenção de uma relação saudável com o público interno. Discutir com os empregados propostas para contenção de despesas pode representar uma solução favorável para a empresa e seus trabalhadores. As demissões devem ser a última saída e, se forem inevitáveis, a empresa deve adotar critérios socioeconômicos, como idade, estado civil, número de dependentes e, se possível, estender benefícios e oferecer programas de recolocação (ETHOS, 2006).

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados contraditórios em relação a alternativas às demissões. Nesse caso a pesquisa de Furtado (2006) indicou um alto grau de concordância no sentido de que a empresa procura evitar demissões (80,6%). A maioria dos pesquisados também concordou que a empresa mantinha uma postura aberta, informando as razões que levaram à demissão (FURTADO, 2006). No caso do trabalho de Oliveira (2005), a empresa se posicionava, de acordo com a percepção dos empregados sindicalizados ouvidos na pesquisa, distante do comportamento socialmente responsável ao privilegiar a maximização dos lucros, não existindo diálogo com os empregados e sindicatos (OLIVEIRA, 2005). Para Coelho (2004), no que diz respeito às duas empresas pesquisadas em seu trabalho, não existia preocupação em adotar uma política que preparasse o funcionário para o desligamento e conseqüente recolocação. As duas empresas pesquisadas não ofereciam programa de demissão voluntária, nem serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, como também não financiavam a requalificação profissional para os demitidos, por

algum tempo. No entanto uma das empresas procurava evitar demissões, de acordo com funcionários e sindicato, enquanto a outra tratava um índice de rotatividade anual de 25% como normal (COELHO, 2004). Já na pesquisa de Napoleão (2007), a empresa pesquisada procurava evitar demissões, mas, quando necessárias, não adotava critérios claros para a definição daqueles que seriam demitidos. Propunha programas de demissão voluntária, mas não financiava a requalificação, nem apoiava a recolocação dos demitidos. Segundo a autora, talvez esse não fosse um tema abordado pela empresa, por não se tratar de um problema corrente na empresa, que, no geral, tem a melhor prática do ponto de vista da segurança no emprego, que é praticamente não demitir ninguém.

Como os dados são contraditórios, não é possível levantar nenhuma pressuposição acerca da variável que trata do comportamento diante das demissões.

2.3.3.5 Preparação para aposentadoria

O desligamento por aposentadoria também exige alguns cuidados éticos. É preciso honrar os compromissos assumidos durante a permanência dos empregados, como é o caso da previdência privada ou da complementação salarial, quando a pensão da aposentadoria oferecida pelo governo ficar insuficiente, até mesmo, com valor irrisório. Funcionários e trabalhadores leais, devem poder chegar à idade da aposentadoria com condições mínimas de viver com dignidade o tempo de vida que ainda lhes resta. Mesmo que a legislação não obrigue, muitas empresas estão criando seus fundos e programas de aposentadoria que possam assegurar esse mínimo de bem-estar a seus ex-funcionários mais velhos.

No Brasil, assiste-se simultaneamente à queda de dois importantes determinantes da estrutura populacional: a fecundidade e a mortalidade. A combinação desses processos e a velocidade como isso ocorre acarretaram maior envelhecimento da população e a maior longevidade para os indivíduos. Esse duplo fenômeno banaliza situações incomuns até pouco tempo atrás, como, por exemplo, usufruto de aposentadorias por períodos de tempo maiores (WONG, 2001).

Moreira (2001) ressalta que o processo de envelhecimento brasileiro assume particular interesse não só pelo volume de população envolvida, mas também pela intensidade com que tal fenômeno ocorre. Esse período de transição para uma fase de maior envelhecimento da população é um desafio para a garantia dos atuais e futuros níveis de bem-estar da população

por meio da criação de empregos e a absorção produtiva dos amplos contingentes de população em idade economicamente ativa.

A aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando uma modificação no sistema de relações sociais e no sistema de papéis e *status*. A vida do aposentado é influenciada pelas atividades socioprofissionais anteriores, na medida em que tais atividades determinam as condições da vida social e econômica, assim como as relações sociais e o acesso ao lazer. Essa é uma fase que acarreta diminuição do *status* social e modificação no sistema de papéis, que é compensado pela acentuação de novos papéis dentro da família. O trabalho dá ao sujeito seu *status*, pois é por meio do papel profissional que o sujeito tem acesso à rede de comunicação. Quando o sujeito se aposenta, ele pode perder acesso à rede de relacionamentos que estabeleceu dentro da empresa em que trabalhava, assim como seu *status* na sociedade (SANTOS, 1990).

A empresa socialmente responsável, com relação a 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, 2006).

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados contraditórios em relação à preparação para a aposentadoria. Na pesquisa realizada por Coelho (2004), as duas empresas pesquisadas contavam com planos de previdência, mas nenhuma delas contava com um programa de preparação para a aposentadoria (COELHO, 2004). Já na pesquisa de Furtado (2006), 70% dos funcionários se sentiam informados pela empresa sobre a aposentadoria e sobre as leis que a regem, mesmo sem um programa formal de preparação. Nesse caso, a empresa também contava com um plano de previdência. (FURTADO, 2006). Já na pesquisa de Oliveira (2005), o discurso da empresa era totalmente divergente do discurso dos trabalhadores, pois a maioria dos empregados desconhecia práticas de orientação sobre os procedimentos para a obtenção da aposentadoria. Nesse caso, o plano de previdência privada era oferecido apenas para os executivos da empresa (OLIVEIRA, 2005). Na empresa pesquisada por Napoleão (2007), a empresa dava apoio legal, financeiro e psicológico existindo também um projeto de preparação para a aposentadoria. A empresa não oferecia oportunidades de trabalho pós-aposentadoria e também não foram encontradas informações relativas à disponibilização de planos de previdência privada.

Como os dados são contraditórios e os contextos das empresas diferentes, não é possível levantar nenhuma pressuposição acerca da variável que trata da preparação para aposentadoria.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa define-se como pesquisa descritiva, quantitativa e com o método denominado estudo de caso simples.

As pesquisas tipificadas como descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em geral, valem-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 1999).

A abordagem quantitativa expressa uma forte preocupação com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos ou fenômenos, da realidade social sobre outros (CASTRO, 2005).

O estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto, que podem ser indivíduos ou organizações. É um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e “por quê”. (ACEVEDO, 2006).

Durante muito tempo, os estudos de caso foram encarados como um procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória. Entretanto hoje é tido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2005).

A técnica de coleta de dados para este estudo foi o questionário fechado, aplicado tanto para os trabalhadores como para os gestores. Segundo Gil (1999), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situações vivenciadas.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa pesquisada é a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração, líder de mercado no Brasil e no mundo, que conta com 795 colaboradores baseados em Araxá. A empresa tem uma trajetória de crescimento constante tanto no que se refere a vendas e produção quanto no que se refere ao número de colaboradores. No que se refere ao número de colaboradores, vale dizer que, a partir de 2001, foi verificado um grande número de

admissões, o que divide os funcionários em dois grandes grupos, um grupo com faixa etária mais elevada e mais tempo de casa e um grupo de funcionários mais jovens admitidos pós 2001. Mesmo, com altas taxas de crescimento, pode constatar-se baixos índices de demissão, sendo muito comum o desligamento apenas por motivos de aposentadoria.

No que se refere ao público interno, a empresa tem, desde de 1970, um projeto social apoiado em quatro pilares: habitação, saúde, educação e previdência privada. Na questão habitacional, a empresa conta com áreas habitacionais com aluguel subsidiado, empréstimos subsidiados para reforma e construção e programas de mutirão em que o trabalhador adquire um lote a preços subsidiados e se compromete a trabalhar noventa horas mensais na construção de sua casa. A empresa participa com os materiais e com o custo da mão-de-obra especializada.

Na saúde, o trabalhador conta com assistência médica integral para ele e para todos os seus dependentes. O fornecimento de medicamentos é subsidiado em 90% para medicamentos de uso contínuo e 50% para os demais. O atendimento odontológico é integral e gratuito. Os aposentados contam com a extensão dos programas de assistência médica e odontológica por um período de três anos após seu desligamento e, a partir daí, passa a contar com programas de assistência implementados em parceria entre a empresa e o sindicato.

Na questão educacional, a empresa subsidia integralmente os custos de educação das crianças com a idade de 1 a 5 anos. O ensino fundamental é subsidiado em 50%, o ensino médio em 70% e o ensino superior em 80%. Cursos de idiomas são também custeados pela empresa para os dependentes que cursam o ensino médio e superior.

A empresa institui também um programa de previdência privada com o objetivo de conceder benefícios complementares aos da Previdência Oficial. O funcionário contribui com 2,5% do salário e a empresa com 5%.

3.2 Variáveis de análise

Nesta dissertação serão trabalhadas oito variáveis da responsabilidade social com os empregados:

- a) Diálogo e participação
 - **Relações com sindicatos**
 - **Gestão participativa**

b) Respeito ao indivíduo

- **Relações com trabalhadores terceirizados**

c) Respeito ao trabalhador

- **Política de remuneração, benefícios e carreira**
- **Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho**
- **Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade**
- **Comportamento diante das demissões**
- **Preparação para aposentadoria**

O questionário do instituto Ethos é composto de quatro perguntas para cada variável e tem o objetivo de permitir à empresa se autoclassificar em um dos quatro estágios descritos abaixo.

a) **Estágio 1:** representa um estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo às exigências legais.

b) **Estágio 2:** representa um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas.

c) **Estágio 3:** representa um estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras do mercado e da sociedade. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio.

d) **Estágio 4:** representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados, realizada por meio de censo, foi organizada da seguinte maneira:

- a) distribuição de questionário fechado, baseado nos Indicadores do Instituto Ethos, para 100% dos trabalhadores da empresa lotados em Araxá;
- b) tabulação dos dados.

A análise dos dados visa confrontar a percepção dos trabalhadores e gestores sobre sua percepção a respeito dos indicadores. Esta divisão se justifica no sentido de investigar as possíveis diferenças de percepção e também por trilhar um caminho já explorado pelos trabalhos do NUPEGS, o que facilita a comparação de resultados.

O questionário teve a ordem das perguntas determinadas aleatoriamente e, antes da aplicação, foi testado com cinco funcionários do nível operacional. Nesse teste, havia a preocupação em verificar se a linguagem do questionário era acessível aos trabalhadores, principalmente do nível operacional, maior parte dos empregados.

TABELA 1
Respondentes da pesquisa

Níveis	Cargos	Funcionários	Respondentes	%
Gestores	Superintendente e Gerentes			
	Chefes de Departamento	31	24	77%
Trabalhadores	Chefes de Setor			
	Técnicos			
	Administrativo			
	Operacional	764	592	77%
	Totais	795	616	77%

Fonte: Dados da pesquisa

Neste trabalho, os dois primeiros cargos foram considerados como gestores e os quatro últimos como trabalhadores. A taxa de retorno dos questionários, enviados a todos os funcionários (gestores e trabalhadores) – o que caracteriza um censo – foi de 77%, índice considerado alto e muito provavelmente representativo de toda a população. Curiosamente, essa média foi a mesma entre os dois níveis hierárquicos analisados (TAB. 1).

O alto índice de retorno pode ser explicado pelo fato de o pesquisador trabalhar na empresa e, por isso, ter fácil acesso a todas as áreas da mesma. Os questionários foram distribuídos para os encarregados de todos os turnos da empresa, levamos em conta também o ciclo de férias de cada Unidade para que a pesquisa atingisse o maior número de funcionários.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é dividida nos dados relativos às informações demográficas (tempo de casa, idade, escolaridade, cargo e sexo) e nas variáveis da pesquisa:

a) Diálogo e participação

- **Relações com sindicatos**
- **Gestão participativa**

b) Respeito ao indivíduo

- **Relações com trabalhadores terceirizados**

c) Respeito ao trabalhador

- **Política de remuneração, benefícios e carreira**
- **Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho**
- **Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade**
- **Comportamento diante das demissões**
- **Preparação para aposentadoria**

4.1 Informações demográficas

A seguir serão apresentados os resultados relativos às informações demográficas.

4.1.1 *Tempo de casa*

A empresa pesquisada se caracteriza por ter uma força de trabalho com muitos anos de casa. A grande maioria dos funcionários que têm até dez anos de casa é oriunda de empresas terceirizadas e foram aproveitados na empresa após períodos de trabalho em obras de expansão.

Mais de 75% dos respondentes têm entre dois e dez anos de empresa, como demonstrado no Tabela 2. Desse grupo, aproximadamente 400 funcionários, são oriundos de

empresas prestadoras de serviço. Entre 11 e 20 anos, há 6,20% dos funcionários e 14,8% acima de 20 anos (GRÁF. 1 e TAB. 2).

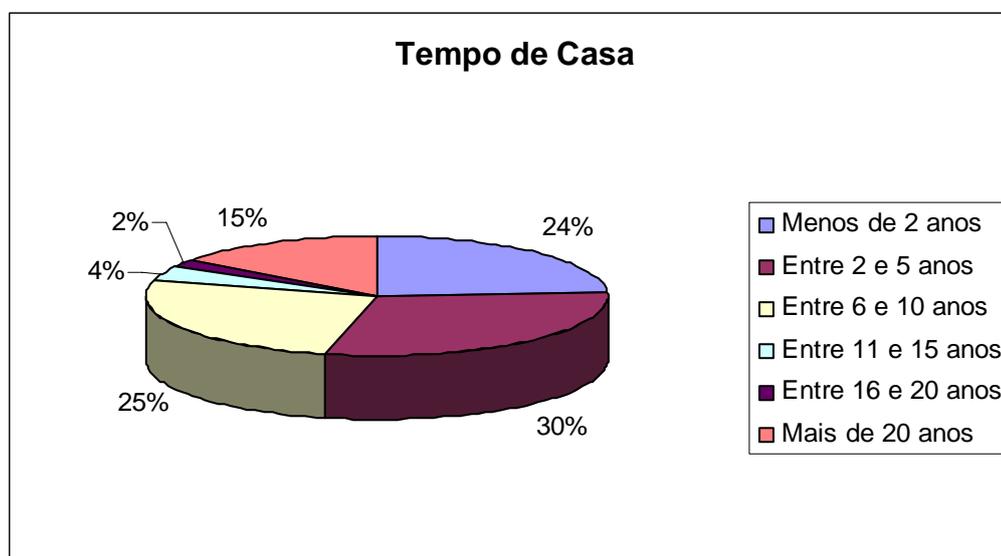


Gráfico 1: Tempo de casa dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 2
Tempo de casa dos respondentes

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Menos de 2 anos	148	24,0
Entre 2 e 5 anos	182	29,5
Entre 6 e 10 anos	157	25,5
Entre 11 e 15 anos	24	3,9
Entre 16 e 20 anos	14	2,3
Mais de 20 anos	91	14,8
Total	616	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Mais de 53,5% dos respondentes têm até cinco anos de empresa, o que praticamente divide a empresa em dois grandes grupos e demonstra, por meio do número de funcionários, o grande crescimento verificado nos últimos cinco anos. Como a empresa trabalha com taxas de *turn over* próximas de zero, grande parte da reposição de funcionários é originada por aposentadorias.

4.1.2 Idade

Entre os respondentes, 28,9% têm até 25 anos, 44,3% têm entre 26 e 35 anos e 26,8% têm mais de 35 anos de idade, dados descritos no Gráfico 2 e na Tabela 3.

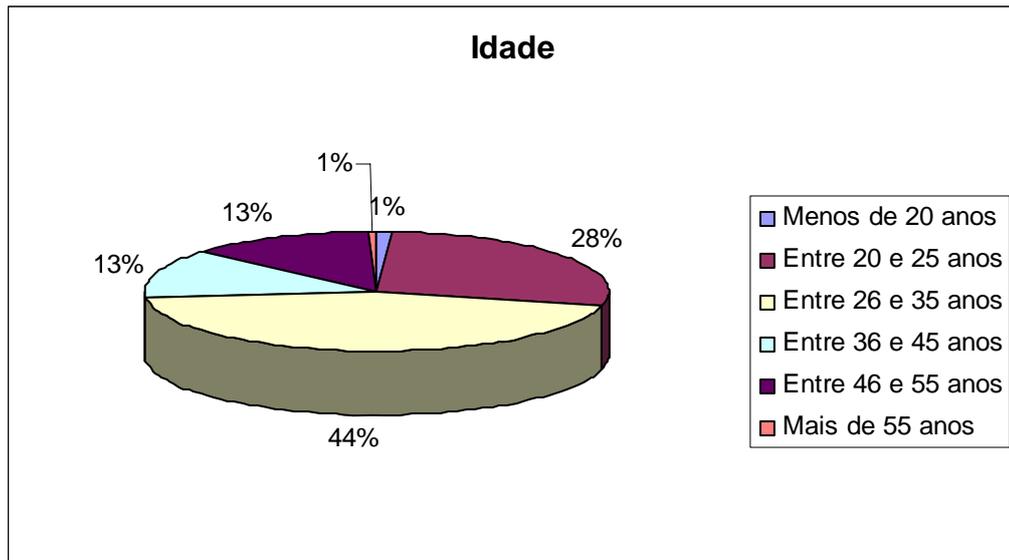


GRÁFICO 2 :Idade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 3
Idade dos respondentes

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Menos de 20 anos	6	1,0
Entre 20 e 25 anos	172	27,9
Entre 26 e 35 anos	273	44,3
Entre 36 e 45 anos	83	13,5
Entre 46 e 55 anos	78	12,07
Mais de 55 anos	4	0,6
Total	616	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar-se a Tabela 3, pode concluir-se que a força de trabalho da empresa é jovem, pois 73,2% dos respondentes têm até 35 anos.

4.1.3 Escolaridade

Como se pode ver no Gráfico 3 e na Tabela 4, em relação à escolaridade, grande parte dos respondentes, 88,8%, tem nível escolar entre o segundo grau e o universitário completo. Respondentes apenas com primeiro grau correspondem a 2,6% e respondentes com nível escolar com pós-graduação, mestrado ou doutorado correspondem a 8,6%.

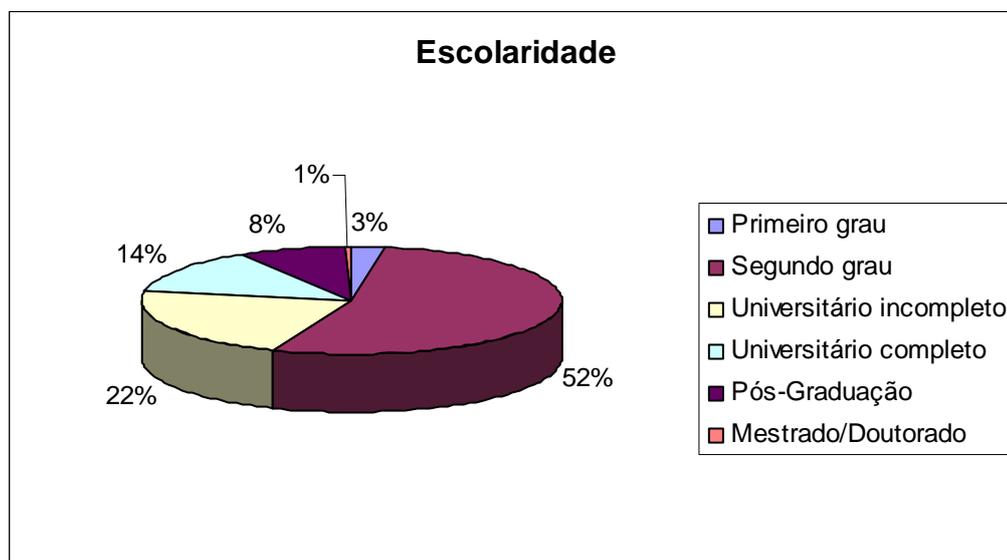


GRÁFICO 3: Escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 4
Escolaridade dos respondentes

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Primeiro grau	16	2,6
Segundo grau	329	53,4
Universitário incompleto	134	21,8
Universitário completo	84	13,6
Pós-Graduação	49	8,0
Mestrado/Doutorado	4	0,6
Total	616	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, 97,4% dos funcionários têm escolaridade superior ao Ensino Médio (segundo grau). O grande número de entrevistados com formação igual ou superior ao segundo grau, tratando-se de uma mão-de-obra em sua maior parte de nível operacional, (dos 616 respondentes 438 são do nível operacional, ou seja, 71,1 %), explica-se, em parte, pela política de treinamento que subsidia a formação de funcionários e dependentes e que foi instituída na década de 1970.

4.1.4 Cargo

A seguir, apresenta-se a distribuição dos resultados por cargos, no Gráfico 4 e na Tabela 5.

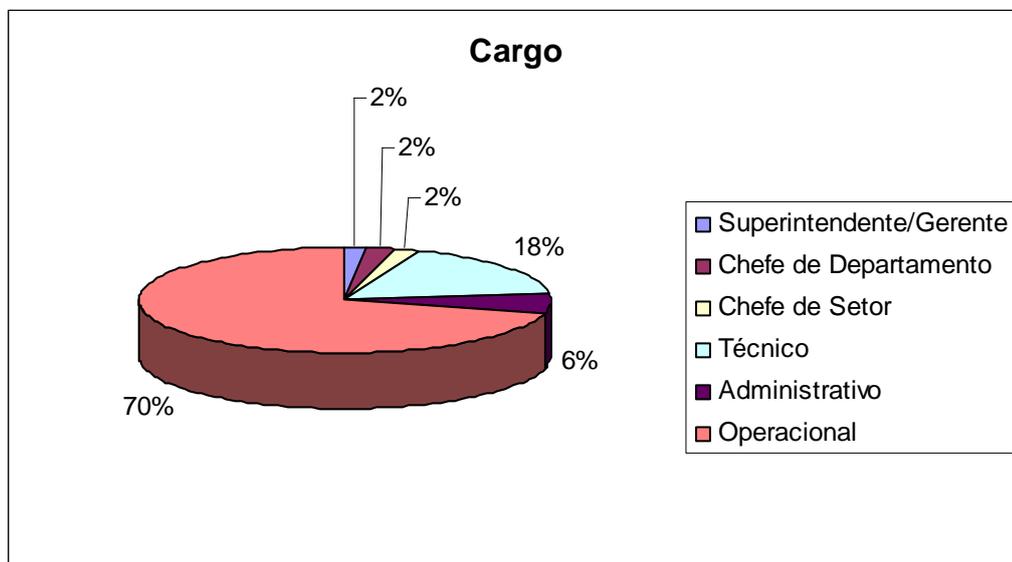


GRÁFICO 4: Cargo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 5
Cargo dos respondentes

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Superintendente/Gerente	10	1,6
Chefe de Departamento	14	2,3
Chefe de Setor	12	1,9
Técnico	108	17,5
Administrativo	34	5,5
Operacional	438	71,1
Total	616	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Como demonstram o Gráfico 4 e a Tabela 5, entre os respondentes, 71,1% são funcionários de nível operacional lotados no chão de fábrica das unidades produtivas. O restante dos respondentes corresponde aos funcionários administrativos, técnicos e de supervisão/gerência.

4.1.5 Sexo

Finalizando as informações demográficas, tem-se a distribuição dos resultados por sexo, que demonstra um universo preponderantemente masculino (GRÁF. 5 e TAB. 6).

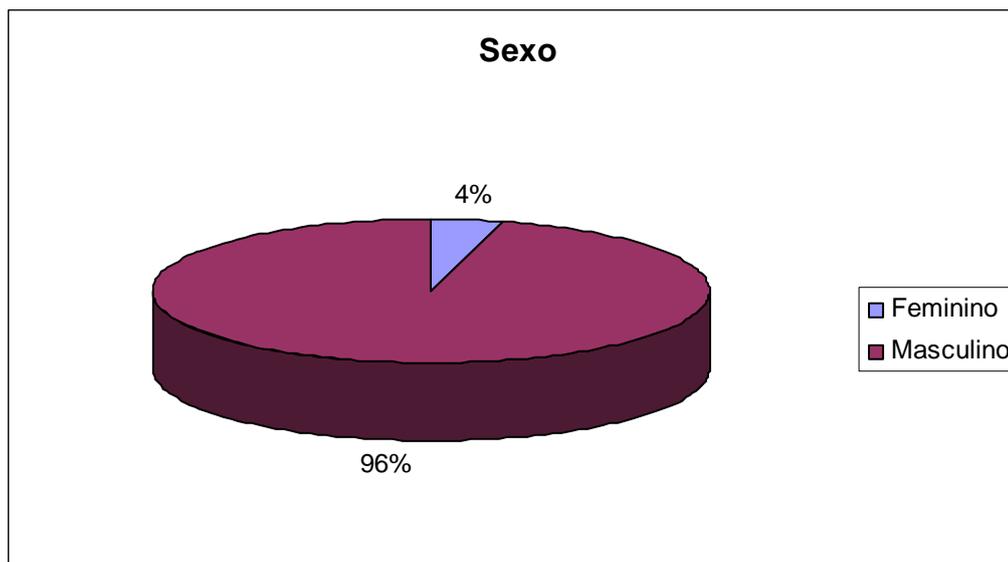


GRÁFICO 5: Sexo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 6
Sexo dos respondentes

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Feminino	25	4,1
Masculino	591	95,9
Total	616	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os respondentes, a maioria absoluta, 95,9%, é composta de homens com o público feminino correspondendo a apenas 4,1%.

4.2 Análise das variáveis

A apresentação dos resultados da pesquisa propriamente dita obedecerá à padronização descrita a seguir. Inicialmente, apresenta-se um quadro resumo com as perguntas que compõem a variável. Em seguida, cada uma delas é analisada em particular, acompanhada dos respectivos gráficos e tabelas, divididas entre o grupo de gestores e o grupo de trabalhadores. Os dados foram separados entre o grupo de gestores (superintendentes,

gerentes e chefes de departamento) e o grupo de trabalhadores (chefes de setor, técnicos, administrativos e operacionais), para permitir a comparação entre eles. A análise dos dados foi feita dessa forma, para responder à pergunta de pesquisa, a saber:

Existe diferença entre a percepção dos gestores e a percepção dos trabalhadores em relação à responsabilidade social com o público interno? É corroborada a hipótese de que a percepção dos gestores tende a ser mais favorável às empresas do que a percepção dos trabalhadores, como sugerem Oliveira (2005) e Matonni (2007)?

4.2.1 *Diálogo e participação*

O grupo de variáveis “Diálogo e participação” compreende dois indicadores: “Relações com sindicatos” e “Gestão participativa”.

4.2.1.1 Relações com os sindicatos

Os dados relativos à variável “Relações com os sindicatos” podem ser vistos na Tabela 7. Analisando-se cada pergunta em separado, busca-se comparar a percepção dos gestores (G) com a dos trabalhadores (T).

TABELA 7
Relações com os sindicatos

QUESTÕES		PÚBLICO	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO RESPONDER
1	A empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?	G	0,0%	70,8%	29,2%	0,0%
		T	25,7%	17,2%	40,9%	16,2%
2	A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?	G	79,2%	8,3%	12,5%	0,0%
		T	36,7%	24,7%	26,4%	12,3%
3	Os dirigentes da empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?	G	70,8%	8,3%	12,5%	8,3%
		T	31,4%	19,8%	37,7%	11,1%
4	A empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-lhes e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os trabalhadores) para subsidiar as discussões?	G	25,0%	25,0%	41,7%	8,3%
		T	19,1%	15,9%	55,1%	10,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à primeira pergunta “A empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?”, houve total discordância entre gestores e trabalhadores. Para 17,2% dos trabalhadores a resposta é “NÃO”, enquanto para os gestores a resposta negativa obteve 70,8%. O percentual de respondentes que optaram pelo “NÃO SEI” totaliza 29,2% entre os gestores e 40,9% entre os trabalhadores. Entre os trabalhadores, 16,2% optaram pela opção “PREFIRO NÃO RESPONDER”. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 6 e 7. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 8 e 9.

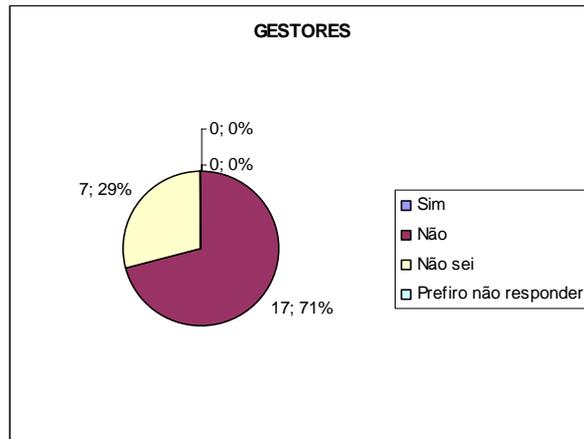


GRÁFICO 6: Relações com os sindicatos / Gestores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 8
Relações com os sindicatos / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	0	0,0
Não	17	70,8
Não sei	7	29,2
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

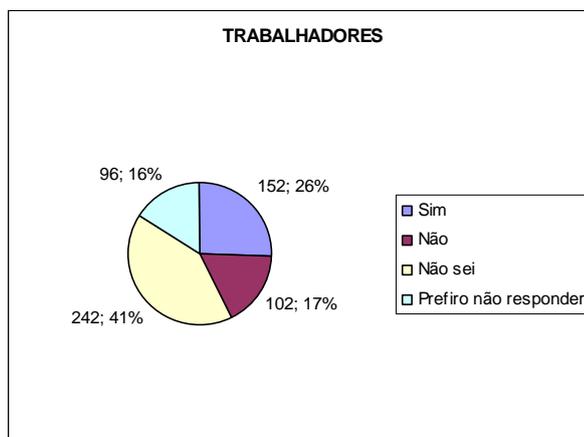


GRÁFICO 7: Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 9
Relações com sindicatos / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	152	25,7
Não	102	17,2
Não sei	242	40,9
Prefiro não responder	96	16,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas a essa questão indicam uma total discordância entre gestores e trabalhadores. Os gestores têm uma avaliação mais positiva do que a dos trabalhadores, o que indica que pode estar faltando informação para os trabalhadores, como demonstrado no grande percentual de trabalhadores que optaram pelo “NÃO SEI”, 40,9%, apresentado na Tabela 9.

Na segunda questão, que trata da liberdade da atuação do sindicato no local de trabalho, continuam os baixos índices de concordância entre gestores e trabalhadores. Entre os gestores, 79,2% responderam afirmativamente a essa questão, ou seja, a empresa oferece liberdade para a atuação sindical, sendo acompanhados por 36,7% dos trabalhadores. Apenas 8,3% dos gestores optaram pelo “NÃO”, sendo acompanhados por 24,7% dos trabalhadores. O percentual de respondentes que optaram pelo “NÃO SEI” totaliza 12,5% entre os gestores e 26,4% entre os trabalhadores. Entre os trabalhadores, 12,3% optaram pelo “PREFIRO NÃO RESPONDER”. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 8 e 9 e Tabelas 10 e 11.

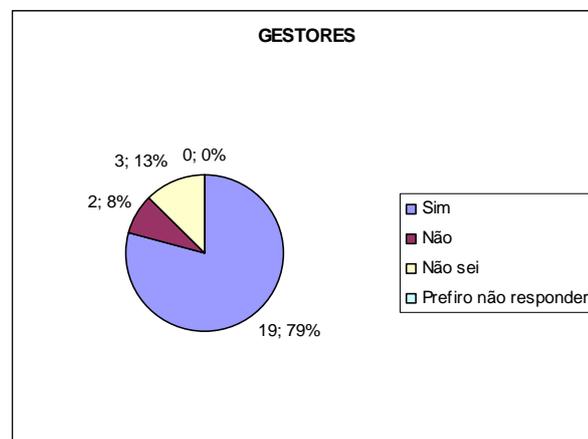


GRÁFICO 8: Relações com os sindicatos / Gestores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 10
Relações com os sindicatos / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	19	79,2
Não	2	8,3
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

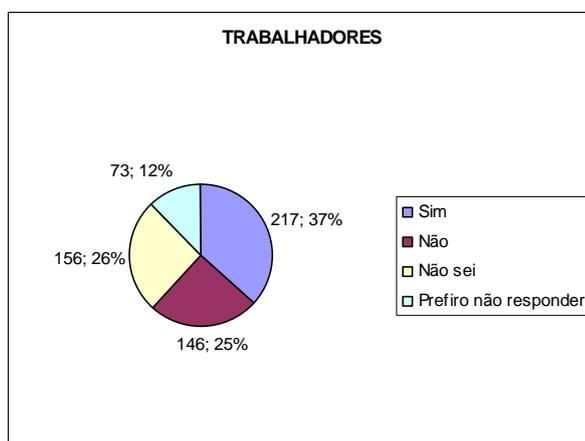


GRÁFICO 9: Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 2ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 11
Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	217	36,7
Não	146	24,7
Não sei	156	26,4
Prefiro não responder	73	12,3
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na segunda questão, verifica-se ainda um alto grau de discordância entre Gestores e Trabalhadores. Os gestores continuam com uma visão mais positiva do que a dos trabalhadores.

Na questão que aborda as reuniões entre dirigentes da empresa e sindicalistas, têm-se os gestores com uma percepção mais positiva do que a posição observada entre os trabalhadores. Apenas 31,4% dos trabalhadores concordam com a afirmação de que os dirigentes da empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações. Concordam com essa afirmação 70,8% dos gestores. Entre os gestores, 8,3% dos respondentes optaram pelo “NÃO”, acompanhados por 19,8% dos trabalhadores. Nessa questão, o percentual de respondentes que optaram por responder “NÃO SEI” foi de 12,5% entre os gestores e 37,7% entre os trabalhadores. O percentual de respondentes que optaram pela resposta “PREFIRO NÃO RESPONDER” é de 8,3% entre os gestores e 11,1% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 10 e 11. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 12 e 13.

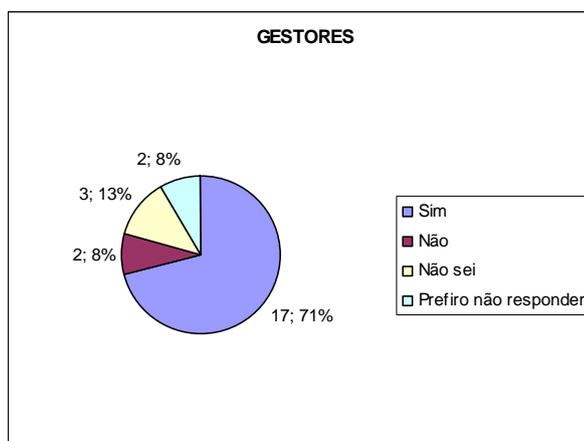


GRÁFICO 10: Relações com os sindicatos / Gestores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 12
Relações com os sindicatos / Gestores – 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	17	70,8
Não	2	8,3
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

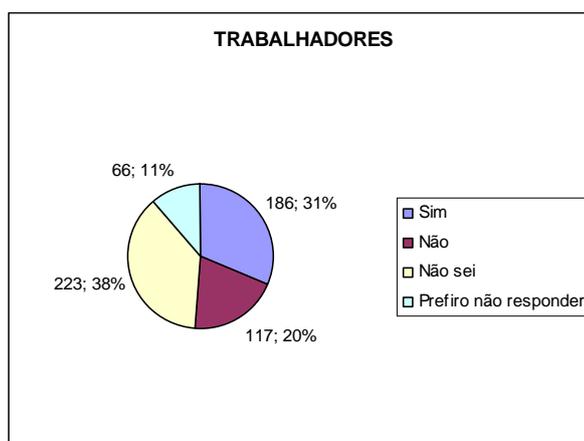


GRÁFICO 11: Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 13
Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	186	31,4
Não	117	19,8
Não sei	223	37,7
Prefiro não responder	66	11,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas a essa questão indicam uma total discordância entre gestores e trabalhadores. Os gestores têm uma avaliação mais positiva do que a dos trabalhadores, o que indica que pode estar faltando informação para os trabalhadores, como demonstrado no grande percentual de trabalhadores que optaram pelo “NÃO SEI”, 37,7%, apresentado na Tabela 13.

Na última questão, já não se percebem enormes disparidades entre a percepção dos gestores e a dos trabalhadores. Indagados sobre a existência de um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, 25% dos gestores responderam afirmativamente, sendo acompanhados por 19,1% dos trabalhadores. Entre os gestores, 25% dos respondentes também optaram pelo “NÃO”, sendo acompanhados por 15,9% dos trabalhadores. Mas os maiores percentuais foram verificados na opção “NÃO SEI”, 41,7% dos gestores

responderam dessa forma, sendo acompanhados por 55,1% dos trabalhadores. O percentual de respondentes que optaram por opção “PREFIRO NÃO RESPONDER” foi de 8,3% entre os gestores e 9,6% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 12 e 13. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 14 e 15.

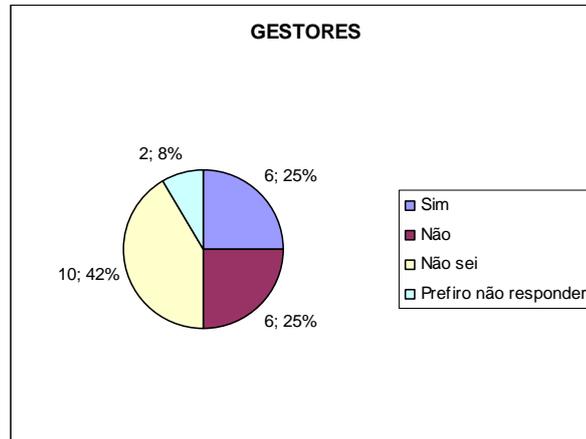


GRÁFICO 12 - Relações com os sindicatos / Gestores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 14
Relações com os sindicatos / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	6	25,0
Não	6	25,0
Não sei	10	41,7
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

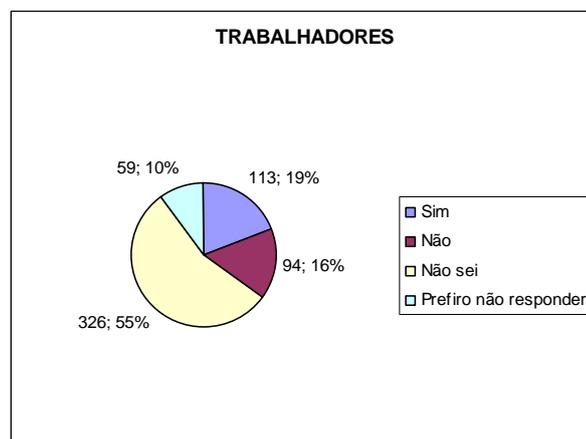


GRÁFICO 13: Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 15
Relações com os sindicatos / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	113	19,1
Não	94	15,9
Não sei	326	55,1
Prefiro não responder	59	10,0
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da última questão apontam para um quadro de falta de informação, pois 41,7% dos gestores e 55,1% dos trabalhadores declararam falta de conhecimento para responder à questão (TAB. 14 e 15).

Um dado que chama a atenção sobre a variável “Relações com o sindicato” é o percentual de trabalhadores que consideram que a empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais, 25,7%, acompanhado do dado de que apenas 17,2% afirmam que não há essa pressão. Indagado em relação a esse resultado, o Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos ficou surpreso. Segundo ele, historicamente, o relacionamento entre sindicato e empresa é de parceria, sendo inúmeros os projetos em que as duas entidades atuam em conjunto. Outro ponto que salta aos olhos é o grande número de trabalhadores e gestores que declararam falta de conhecimento sobre esse assunto. Esse ponto remete à necessidade de maior disponibilização de informações de programas e de atividades que envolvam mais os trabalhadores, tanto da parte da empresa quanto da parte do sindicato.

Essa variável “Relações com o sindicato” foi a que apresentou os menores índices de concordância entre gestores e trabalhadores. De maneira geral, pode-se concluir que a percepção dos gestores tende a ser mais positiva do que a dos trabalhadores nas questões relativas a relacionamento sindical, não rejeitando, para essa variável, a hipótese de Oliveira (2005) e Matonni (2007).

Essa percepção pode ter origem em um maior acesso às informações pelos gestores, o que aponta para a necessidade de campanhas informativas patrocinadas tanto pela empresa como pelo sindicato, explicitando para todos os funcionários informações relativas à qualidade do relacionamento entre as duas instituições.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados semelhantes. Nos trabalhos de Coelho (2004), Oliveira (2005) e Furtado (2006), também se pode verificar um quadro de baixa concordância em relação às perguntas da variável “Relações com os sindicatos”. Apenas no trabalho de Napoleão (2007) foi verificado um quadro de maior concordância, explicada, talvez, por ser a empresa pesquisada uma empresa de economia mista.

4.2.2 *Gestão participativa*

Os dados relativos à variável “Gestão participativa” podem ser vistos na Tabela 16.

TABELA 16
Gestão participativa

QUESTÕES SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA		PÚBLICO	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO REPONDER
1	A empresa disponibiliza informações sobre sua história e sua organização e também treina os empregados no momento da admissão com programas de integração e através de treinamentos para que possam compreendê-las e analisá-las?	G	100%	0,0%	0,0%	0,0%
		T	94,6%	1,4%	2,9%	1,2%
2	A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?	G	62,5%	12,5%	20,8%	4,2%
		T	46,6%	26,9%	20,3%	6,3%
3	A empresa discute informações econômico-financeiras de forma estruturada visando à participação dos empregados no processo de gestão e nas decisões estratégicas?	G	12,5%	50,0%	29,2%	8,3%
		T	20,9%	35,1%	34,3%	9,6%
4	Representantes dos empregados participam ativamente dos comitês de gestão ou nas decisões estratégicas?	G	4,2%	41,7%	45,8%	8,3%
		T	17,6%	22,8%	51,0%	8,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Na percepção dos funcionários e gestores, a empresa de fato compartilha informações sobre sua história e sua organização e também treina os empregados para que possam analisá-las. A pesquisa apontou que 100% dos gestores e 94,6% dos trabalhadores compartilham dessa percepção. Nessa questão, os percentuais de respondentes que optaram pelas respostas “NÃO SEI” e “PREFIRO NÃO RESPONDER” foram 2,9% e 1,2%, respectivamente, entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 14 e 15. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 17 e 18.

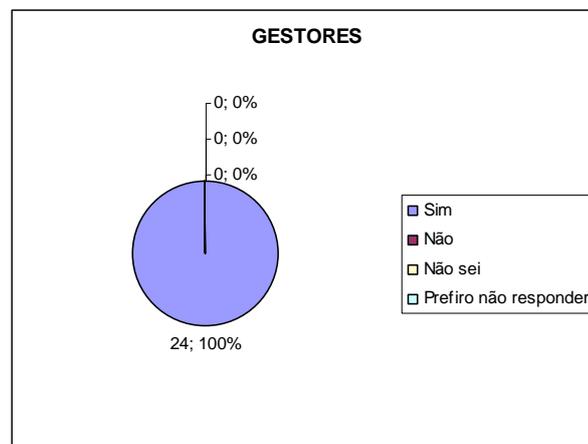


GRÁFICO 14: Gestão participativa / Gestores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 17
Gestão participativa / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	24	100,0
Não	0	0,0
Não sei	0	0,0
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



GRÁFICO 15: Gestão participativa / Trabalhadores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 18
Gestão participativa / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	560	94,6
Não	8	1,4
Não sei	17	2,9
Prefiro não responder	1	1,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão relativa à disponibilização de informações econômico-financeiras aos empregados, verificou-se um alto grau de concordância entre gestores e trabalhadores, ambos considerando que a empresa disponibiliza essas informações. Nessa questão, o percentual de respondentes que optaram pelo “NÃO SEI” foi de 20,8% entre os gestores e de 20,3% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 16 e 17. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 19 e 20.

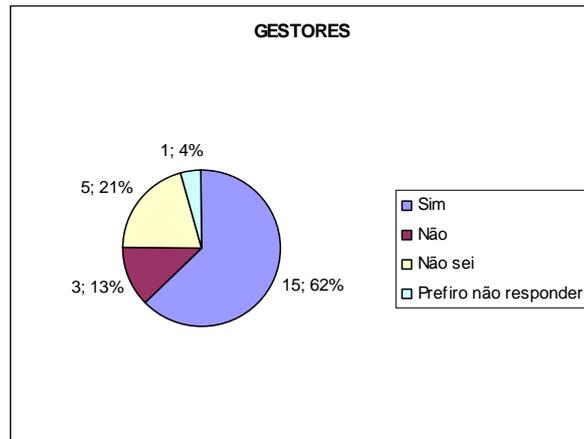


GRÁFICO 16: Gestão Participativa / Gestores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 19
Gestão participativa / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	15	62,5
Não	3	12,5
Não sei	5	20,8
Prefiro não responder	1	4,2
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

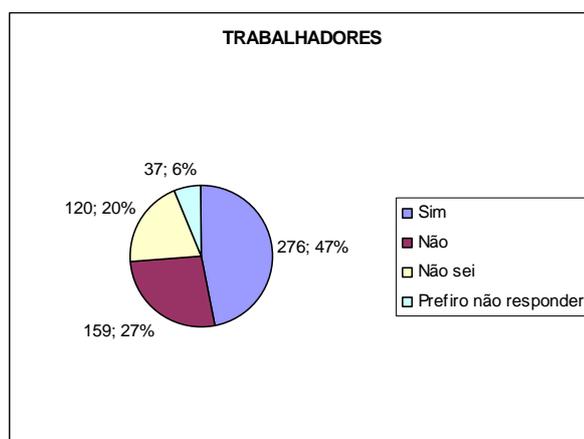


GRÁFICO 17: Gestão participativa / Trabalhadores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 20
Gestão participativa / Trabalhadores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	276	46,6
Não	159	26,9
Não sei	120	20,3
Prefiro não responder	37	6,3
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão que aborda a discussão de informações econômico-financeiras de forma estruturada visando à participação dos empregados no processo de gestão e decisão, os trabalhadores demonstraram uma percepção mais positiva do que a dos gestores. Apenas 12,5% dos gestores concordam com essa afirmação, acompanhados por 20,9% dos trabalhadores. Entre os gestores, 50% dos respondentes optaram pelo “NÃO” acompanhados por 35,1% dos trabalhadores. Nessa questão, o percentual de respondentes que optaram por responder “NÃO SEI” é expressivo, 29,2% entre os gestores e 34,3% entre os trabalhadores. O percentual de respondentes que optaram pela resposta “PREFIRO NÃO RESPONDER” já é de 8,3% entre os gestores e 9,6% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 18 e 19. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 21 e 22.

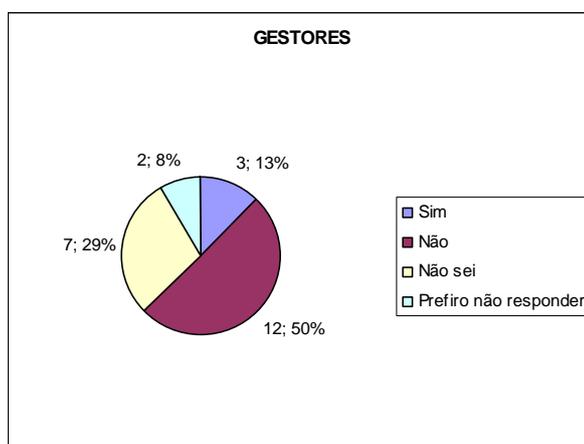


GRÁFICO 18: Gestão participativa / Gestores / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 21
Gestão participativa / Gestores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	3	12,5
Não	12	50,0
Não sei	7	29,2
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

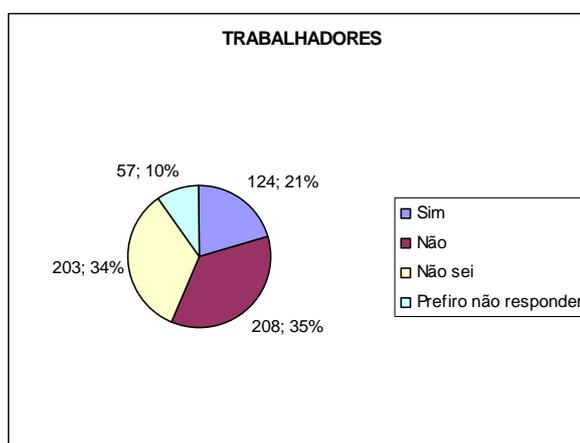


GRÁFICO 19 - Gestão participativa / Trabalhadores / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 22
Gestão participativa / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	124	20,9
Não	208	35,1
Não sei	203	34,3
Prefiro não responder	57	9,6
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na última questão dessa variável, que trata da participação dos empregados em comitês de gestão e nas decisões estratégicas, continua-se a verificar que a percepção positiva é maior entre os empregados: 17,6% dos trabalhadores optaram pelo “SIM”, sendo acompanhados por 4,2% entre os gestores. Entre os gestores, 41,7% optaram pelo “NÃO”,

seguidos por 22,8% dos trabalhadores. Mas os resultados mais expressivos nessa questão foram o dos respondentes que optaram pelo “NÃO SEI”, 45,8% entre os gestores, e o dos trabalhadores, 51,0%. O percentual dos respondentes que optaram pelo “PREFIRO NÃO RESPONDER” foi de 8,3% entre os gestores e 8,6% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 20 e 21. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 23 e 24.

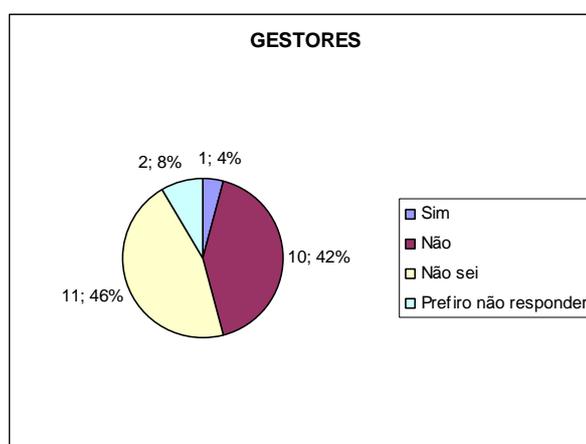


GRÁFICO 20 - Gestão participativa / Gestores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 23
Gestão participativa / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	1	4,2
Não	10	41,7
Não sei	11	45,8
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

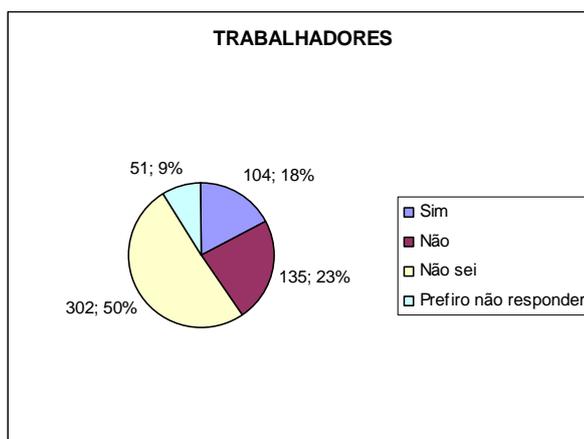


GRÁFICO 21 - Gestão participativa / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 24
Gestão participativa / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	104	17,6
Não	135	22,8
Não sei	302	51,0
Prefiro não responder	51	8,6
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisarem-se os resultados dessa variável como um todo, nota-se que, no que diz respeito ao compartilhamento das informações, ponto tratado pela primeira e pela segunda questão, pode-se constatar um alto grau de concordância entre gestores e trabalhadores e uma percepção positiva. Nas duas últimas questões, que tratam da participação efetiva dos trabalhadores, constata-se uma percepção mais negativa, mas ainda com concordância. Curiosamente, nessas questões, a percepção dos trabalhadores é mais positiva do que a dos gestores.

O que salta aos olhos em relação à gestão participativa é que os trabalhadores de fato não parecem participar das decisões estratégicas da empresa. Quando uma empresa delibera sobre a transferência de uma subsidiária, a ampliação de uma usina ou um novo posicionamento de mercado, não é usual que ela envolva o chão de fábrica no processo

decisório. Esse dado confirma pesquisas que constataram que, nas empresas pesquisadas, a responsabilidade por decisões estratégicas tem sido do Conselho de Administração e acionistas, cabendo aos empregados participar apenas da implementação das decisões (PENA et al., 2007).

Os resultados, de certa forma, parecem contradizer as recomendações de autores como Parteman (1992) e Ulrich (2000), quando dizem que a sobrevivência da empresa no mercado competitivo tem como pré-requisito a participação dos empregados na gestão da empresa, sendo essa participação utilizada como estratégia de competição por um grande número de empresários. Para esses autores, as empresas estariam alterando suas relações de trabalho, ao passarem de uma gestão descentralizada para uma gestão participativa porque descobriram ser o trabalhador um recurso fundamental para maximizar os lucros. Os resultados mostram que a empresa compartilha informações, mas que ainda tem muito que evoluir no que diz respeito à gestão participativa. Mas quando se fala de gestão participativa, de que participação se está a falar? Em que instância? O trabalhador pode participar de decisões estratégicas e pode participar da implementação de decisões estratégicas tomadas por seus superiores? Embora o Instituto Ethos considere a participação dos trabalhadores em decisões estratégicas como um valor da empresa (representado pelo estágio 4 da quarta pergunta dessa variável), vê-se que essa proposição não é uma realidade nas empresas. Diante disso pode-se nos perguntar se essa proposição é de fato um valor que deveria constar em um modelo de responsabilidade social.

Os resultados se alinham, portanto, com a afirmação de Bittar (1994), em que ressalta a importância da gestão participativa para a empresa, mas também reconhece as enormes barreiras à sua implementação. Entre essas barreiras destacam-se ainda as rígidas estruturas hierárquicas e as barreiras culturais, pois não é nada fácil fazer com que as pessoas mudem sua maneira habitual de realizar suas funções.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados semelhantes. Nos trabalhos de Coelho (2004), Oliveira (2005) e Napoleão (2007), também se verificou que as empresas pesquisadas compartilhavam informações, mas não tinham a participação de trabalhadores em decisões estratégicas. Apenas no trabalho de Furtado (2006) foi verificado um quadro em que a atuação da empresa é reconhecida como positiva pela maioria dos trabalhadores, tanto no que diz respeito ao compartilhamento de informações quanto à participação dos empregados no processo decisório, inclusive de autoproposição salarial.

4.3 Respeito ao indivíduo

O grupo de variáveis “Respeito ao Indivíduo” trata das relações com trabalhadores terceirizados.

4.3.1 Relações com trabalhadores terceirizados

Os dados relativos à variável “Relações com trabalhadores terceirizados” podem ser vistos na Tabela 25.

TABELA 25
Relações com trabalhadores terceirizados

QUESTÕES		PÚBLICO	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO REPONDER
9	A empresa respeita a legislação no que se refere à co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e das condições de saúde e segurança dos trabalhadores terceirizados?	G	95,8%	0,0%	4,2%	0,0%
		T	82,9%	5,1%	8,3%	3,4%
10	A empresa monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação de terceiros, exigindo ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação?	G	83,3%	0,0%	12,5%	4,2%
		T	56,4%	5,7%	34,5%	3,4%
11	A empresa negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado?	G	20,8%	29,2%	37,5%	12,5%
		T	18,2%	22,6%	49,7%	9,5%
12	A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?	G	91,7%	4,2%	4,2%	0,0%
		T	85,0%	3,5%	9,1%	2,4%

Fonte: Dados da pesquisa

Na percepção dos funcionários e gestores, a empresa de fato respeita a legislação no que se refere à co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e das condições de saúde e segurança dos trabalhadores terceirizados. A pesquisa apontou que 95,8% dos gestores e 82,9% dos trabalhadores compartilham dessa percepção. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 22 e 23. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 26 e 27.

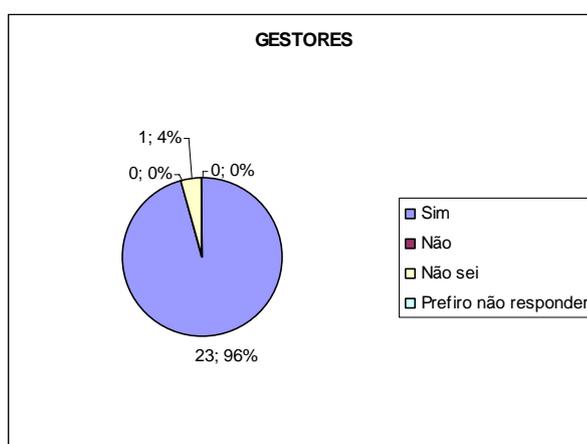


GRÁFICO 22: Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 26
Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	23	95,8
Não	0	0,0
Não sei	1	4,2
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



GRÁFICO 23: Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 27
Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	491	82,9
Não	30	5,1
Não sei	49	8,3
Prefiro não responder	22	3,4
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão relativa ao monitoramento periódico do cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação de terceiros exigindo o correto cumprimento da legislação, 83,2% dos gestores e 56,4% dos trabalhadores responderam afirmativamente com apenas 5,7% dos trabalhadores optando pelo “NÃO”. Nessa questão, o percentual de respondentes que optaram pelo “NÃO SEI” foi de 12,5% entre os gestores e 34,5% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 24 e 25 e Tabelas 28 e 29.

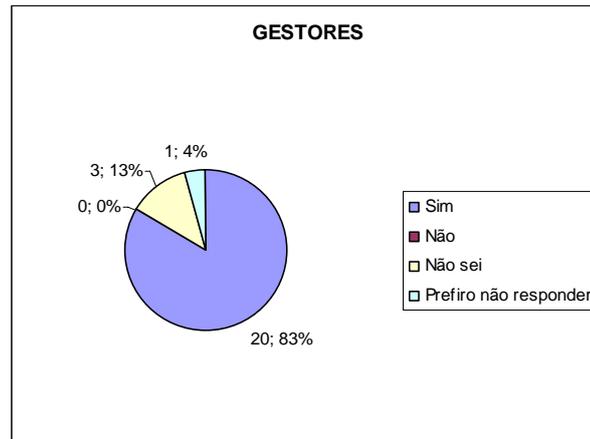


GRÁFICO 24: Relações com Trabalhadores Terceirizados / Gestores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 28
Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	20	83,3
Não	0	0,0
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	1	4,2
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

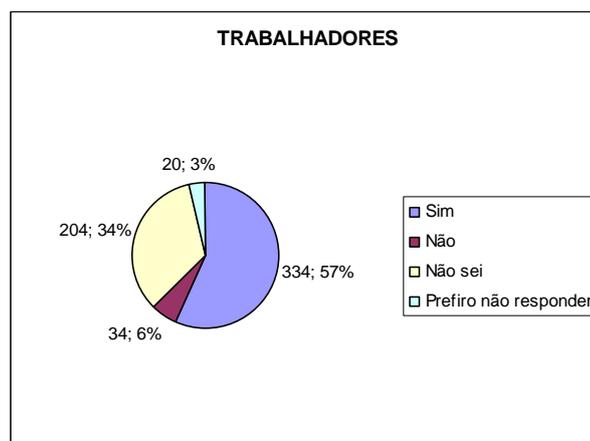


GRÁFICO 25: Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 29
Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	334	56,4
Não	34	5,7
Não sei	204	34,5
Prefiro não responder	20	3,4
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A questão que aborda a negociação com os fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado continua com um alto grau de convergência de percepção entre gestores e trabalhadores. Apenas 20,8% dos gestores concordam com essa afirmação, acompanhados por 18,2% dos trabalhadores. Entre os gestores, 29,2% dos respondentes optaram pelo “NÃO”, acompanhados por 22,6% dos trabalhadores. Nessa questão, o percentual de respondentes que optaram por responder “NÃO SEI” foi de 37,5% entre os gestores e de 49,7% entre os trabalhadores. O percentual de respondentes que optaram pela resposta “PREFIRO NÃO RESPONDER” foi de 12,5% entre os gestores e de 9,5% entre os trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráfico 26 e 27. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 29 e 30.

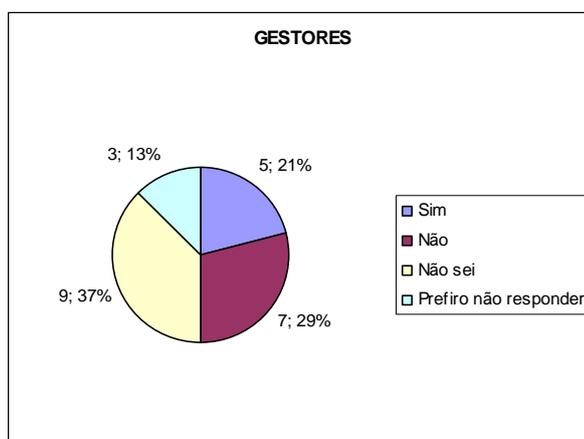


GRÁFICO 26: Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 30
Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	5	20,8
Não	7	29,2
Não sei	9	37,5
Prefiro não responder	3	12,5
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

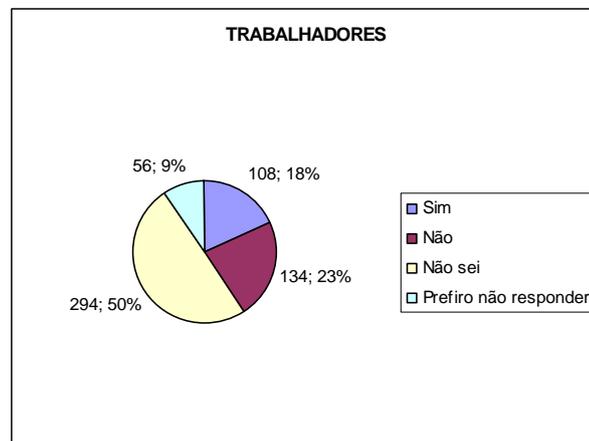


GRÁFICO 27: Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 31
Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	108	18,2
Não	134	22,6
Não sei	294	49,7
Prefiro não responder	56	9,5
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na última questão desta variável, em que se investiga se a empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares,

verifica-se um alto grau de convergência no sentido de uma percepção positiva. A pesquisa apontou que 91,7% dos gestores e 85,0% dos trabalhadores compartilham dessa percepção. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 28 e 29 e nas Tabelas 32 e 33.

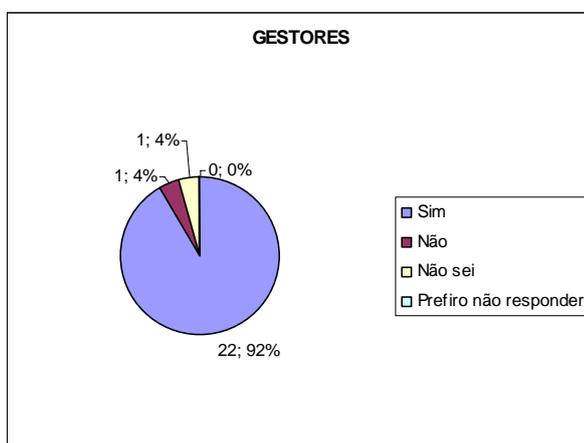


GRÁFICO 28: Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 32
Relações com trabalhadores terceirizados / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	22	91,7
Não	1	4,2
Não sei	1	4,2
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

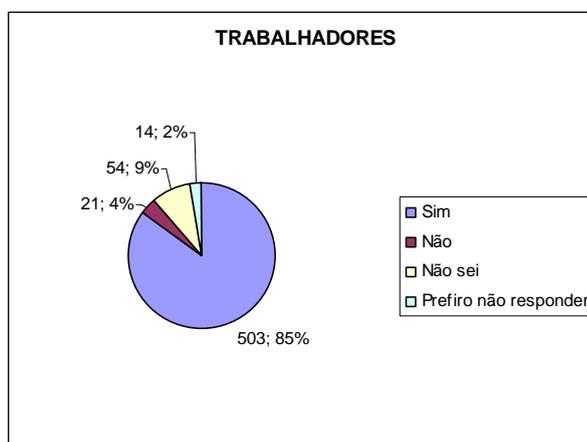


GRÁFICO 29: Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 33
Relações com trabalhadores terceirizados / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Freqüência	Percentual
Sim	503	85,0
Não	21	3,5
Não sei	54	9,1
Prefiro não responder	14	2,4
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisarem-se os resultados dessa variável como um todo, pode-se notar que, no que diz respeito à questão do trabalho terceirizado, há um alto grau de convergência entre gestores e trabalhadores e que, de maneira geral, a percepção é positiva. Apenas a terceira questão não apresentou uma percepção positiva pela maioria dos respondentes, apontando para um quadro de falta de informação, pois grande parte dos trabalhadores e dos gestores desconhece se a empresa negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com a média de mercado.

Esses dados levam a questionar se a classificação em estágios para os indicadores procede. Como se sabe, o Instituto Ethos classifica as empresas em quatro estágios no que diz respeito à responsabilidade social, e, nesse caso, como se classificaria a empresa nessa variável, estágio 2 ou estágio 4? Parece, nessa variável, não haver hierarquia entre as perguntas 3 e 4.

Os resultados dessa variável apontam para um cenário que confirma a postura positiva da empresa no que se refere ao trabalho terceirizado. Em três das quatro questões, respostas por maioria absoluta atestam que a política implementada pela empresa trilha o caminho da responsabilidade social. Segundo Souza (2005), a terceirização é uma realidade organizacional, cabendo às organizações e a suas políticas de recursos humanos a adaptação às mudanças impostas pela desverticalização do negócio. As perguntas do instrumento relativas a essa variável, entretanto, não permitem identificar em quais áreas da empresa ocorre contratação de mão-de-obra terceirizada. Valendo-se do pensamento de Prahalad e Hamel (1990), segundo o qual as empresas devem concentrar esforços no desenvolvimento de competências essenciais, isto é, suas atividades-fim, seria oportuno que o indicador

investigasse quais os setores em que há terceirização. Terceirizar atividades-fim seria algo contrário aos princípios de responsabilidade social, mas os indicadores Ethos não abrangem essa dimensão.

As pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS consultadas para esta dissertação, publicadas até 2006, (FURTADO, 2006, TEODORO, 2005; COELHO, 2004) não abordaram o tema trabalho terceirizado. Ele só foi adotado pelos indicadores Ethos a partir de 2005. Mas Napoleão (2007) tratou dessa variável em sua pesquisa e considerou os resultados obtidos nessa variável desfavoráveis à empresa pesquisada. Segundo a autora, a empresa não atuava, definitivamente, de uma maneira socialmente responsável em relação aos trabalhadores terceirizados.

4.4 Trabalho decente

O grupo de variáveis deste item aborda os seguintes indicadores:

- a) Política de remuneração, benefícios e carreira;
- b) Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- c) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
- d) Comportamento diante das demissões;
- e) Preparação para aposentadoria.

4.4.1 *Política de remuneração, benefícios e carreira*

Os dados relativos à variável “Política de remuneração, benefícios e carreira” podem ser vistos na Tabela 34.

TABELA 34
Política de remuneração, benefícios e carreira

QUESTÕES		PÚBLICOJ	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO REPONDER
1	A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?	G	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%
		T	32,8%	27,9%	28,2%	11,1%
2	A empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual?	G	50,0%	37,5%	0,0%	12,5%
		T	41,7%	34,6%	11,3%	12,3%
3	A empresa valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade futura de crescimento e desenvolvimento de novas habilidades?	G	70,8%	20,8%	4,2%	4,2%
		T	42,1%	33,6%	13,3%	11,0%
4	A empresa trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?	G	16,7%	50,0%	12,5%	20,8%
		T	30,9%	32,3%	24,2%	12,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à primeira pergunta da Tabela 34, se a empresa busca superar os pisos salariais com os sindicatos, 83,3% dos gestores e 32,8% dos trabalhadores responderam afirmativamente. Entre os trabalhadores, 27,9% optaram pelo “NÃO” e 28,2% pelo “NÃO SEI”. Enquanto a resposta dos gerentes é predominantemente afirmativa, a dos trabalhadores está distribuída nas opções, não havendo uma predominância absoluta de resposta. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 30 e 31 e nas Tabelas 35 e 36.

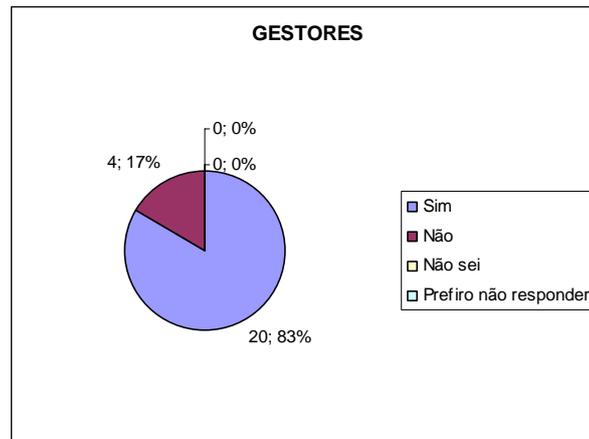


GRÁFICO 30: Política de remuneração , benefícios e carreira / Gestores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 35
Política de remuneração , benefícios e carreira / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	20	83,3
Não	4	16,7
Não sei	0	0,0
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

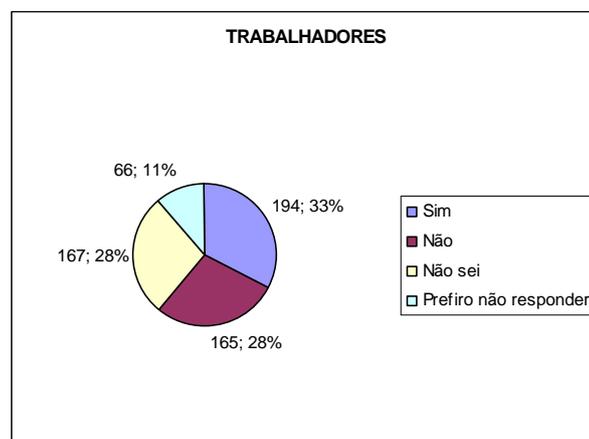


GRÁFICO 31: Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 36
Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	194	32,8
Não	165	27,9
Não sei	167	28,2
Prefiro não responder	66	11,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na segunda questão, que investiga se a empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, 50,0% dos gestores e 41,7% dos trabalhadores responderam afirmativamente. Entre os gestores, 37,5% optaram pelo “NÃO” sendo seguidos por 34,6% dos trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 32 e 33. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 37 e 38.

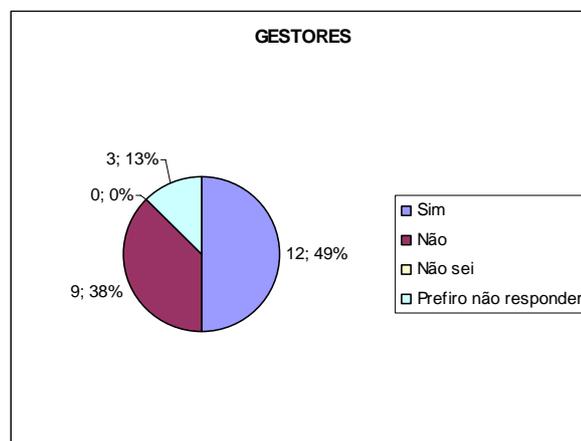


GRÁFICO 32: Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 2ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 37
Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	12	50,0
Não	9	37,5
Não sei	0	0,0
Prefiro não responder	3	12,5
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

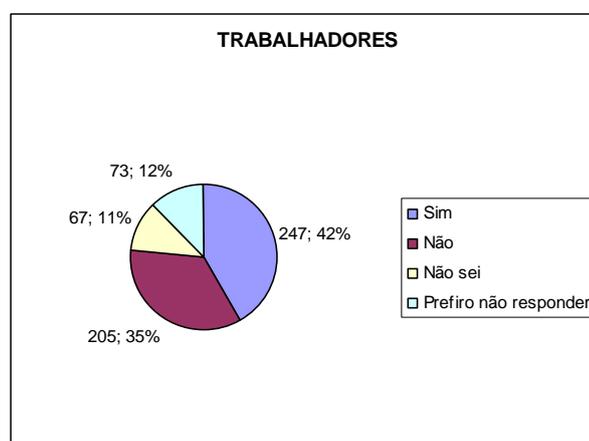


GRÁFICO 33: Política de remuneração, benefícios e carreira / 2ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 38
Política de remuneração, benefícios e carreira / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	247	41,7
Não	205	34,6
Não sei	67	11,3
Prefiro não responder	73	12,3
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão que aborda a valorização das competências potenciais, levando em conta a capacidade futura, 70,8% dos gerentes responderam afirmativamente sendo seguidos por 42,1% dos trabalhadores. Entre os gerentes, 20,8% optaram pelo “NÃO”, o que ocorre com

33,6% dos trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 34 e 35. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 39 e 40.

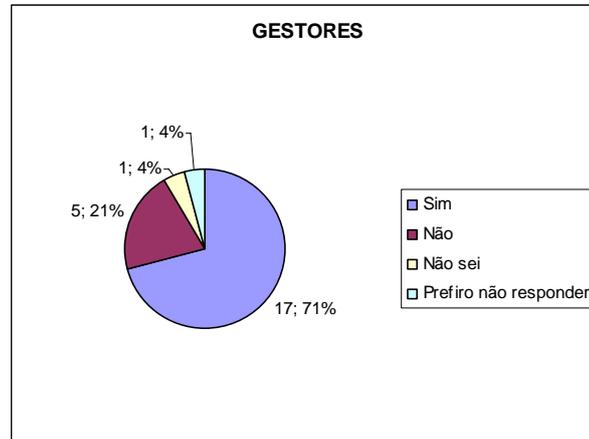


GRÁFICO 34: Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 39
Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	17	70,8
Não	5	20,8
Não sei	1	4,2
Prefiro não responder	1	4,2
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

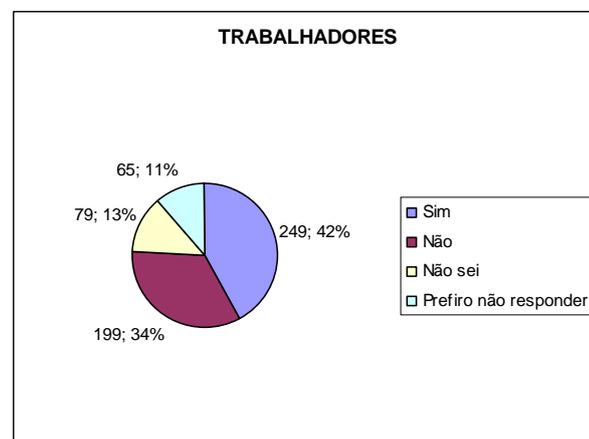


GRÁFICO 35 : Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 40
Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	249	42,1
Não	199	33,6
Não sei	79	13,3
Prefiro não responder	65	11,0
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na última questão, em que se pergunta se a empresa trata os empregados como sócios, 50% dos gestores e 32,3% dos trabalhadores optaram pelo “Não”. Entre os gestores, 16,7% responderam afirmativamente, sendo seguidos por 30,9% dos trabalhadores. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 36 e 37. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 41 e 42.

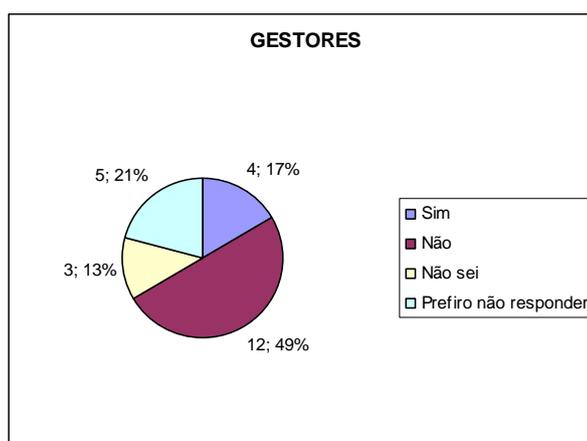


GRÁFICO 36: Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 4ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 41
Política de remuneração, benefícios e carreira / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	4	16,7
Não	12	50,0
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	5	20,8
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

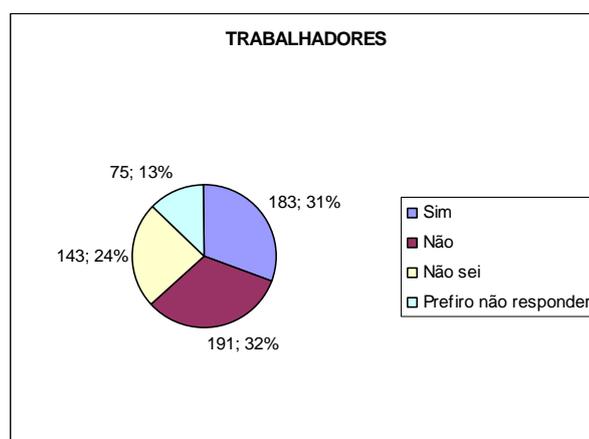


GRÁFICO 37: Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 42
Política de remuneração, benefícios e carreira / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	183	30,9
Não	191	32,3
Não sei	143	24,2
Prefiro não responder	75	12,7
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Embora a maioria dos gestores e trabalhadores concorde que os salários superam os pisos salariais firmados com os sindicatos, essa maioria é relativa da parte dos empregados, pois as respostas se distribuem entre as opções. Parece que empregados e gestores percebem que a empresa os incentiva por meio da remuneração. Os dados da terceira pergunta indicam que os gestores têm maior percepção acerca do desenvolvimento profissional do que empregados. A principal diferença entre gestores e trabalhadores aparece quando se pergunta se os empregados são tratados como sócios. Curiosamente, os trabalhadores se sentem tratados como sócios mais do que os gestores. Cabe aqui perguntar o que os respondentes entendem como se sentirem sócios da empresa. Para os trabalhadores, integrar a PLR pode significar ser tratado como sócio. Na empresa, todos os empregados e gestores, inclusive os terceirizados, recebem remuneração advinda da PLR. Já para os gestores, ser sócio pode significar deter parte do controle acionário, o que possibilitaria maior atuação nas decisões

estratégicas. O uso do questionário para públicos diferentes parece indicar a necessidade de deixar claro para o respondente o que cada termo quer dizer.

Pode-se inferir que, em empresas de grande porte, como a objeto desta pesquisa, a variável relacionada à política de remunerações tende a ser bem avaliada (PENA et al., 2007), o que sugere que a recomendação de Ulrich (2000) – fazer dos recursos humanos um setor estratégico para a organização - tem sido colocada em prática por essas empresas.

Nas pesquisas desenvolvidas no âmbito da NUPEGS, têm-se resultados contraditórios. Furtado (2006) verificou altos índices de concordância e uma grande satisfação com as políticas relativas a essa variável na PROMOM. Já Oliveira (2005) e Napoleão (2007) não obtiveram resultados tão promissores das empresas pesquisadas por eles.

4.4.2 Cuidados com saúde, segurança e condições de Trabalho

Os dados relativos à variável “Cuidados com saúde, segurança e condições de Trabalho” podem ser vistos na Tabela 43.

TABELA 43
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

QUESTÕES		PÚBLICO			NÃO SEI	!Fim imprevisto da fórmula PREFIRO NÃO RESPONDER
			SIM	NÃO		
1	A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho e tem planos e metas para alcançar padrões de excelência em seu setor?	G	91,7%	4,2%	4,2%	0,0%
		T	86,0%	6,8%	3,0%	4,2%
2	A empresa possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor?	G	79,2%	8,3%	12,5%	0,0%
		T	74,0%	6,4%	15,4%	4,2%
3	A empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização dos trabalhadores sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas?	G	50,0%	37,5%	8,3%	4,2%
		T	65,4%	16,4%	12,3%	5,9%
4	A empresa tem metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança, definidos com a participação dos empregados, incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente	G	50,0%	33,3%	12,5%	4,2%
		T	56,6%	12,2%	26,2%	5,1%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta de gestores, 91,7%, e de trabalhadores, 86,0%, concorda que a empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 38 e 39 e nas Tabelas 44 e 45.

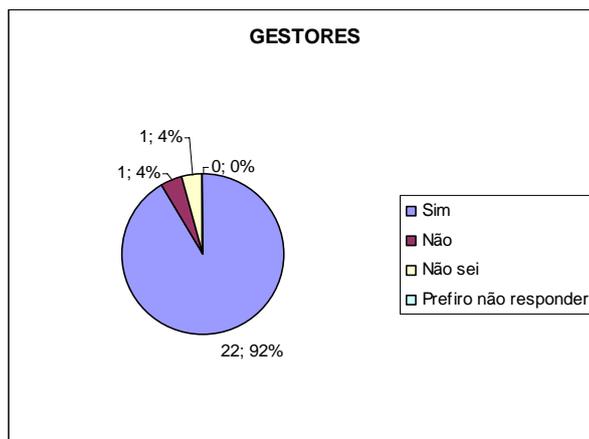


GRÁFICO 38: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 1ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 44

Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	22	91,7
Não	1	4,2
Não sei	1	4,2
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



GRÁFICO 39: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 1ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 45
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	509	86,0
Não	40	6,8
Não sei	18	3,0
Prefiro não responder	25	4,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo acontece na segunda questão: 79,2% dos gestores e 74,0% dos trabalhadores confirmam que a empresa possui indicadores para monitorar planos e metas com o objetivo de ultrapassar os padrões de excelência. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 40 e 41 e nas Tabelas 46 e 47.

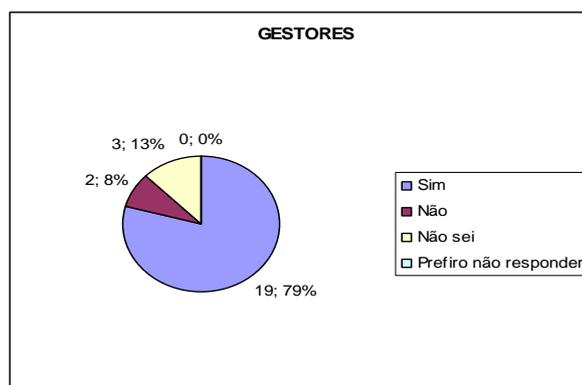


GRÁFICO 40: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 2ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 46
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	19	79,2
Não	2	8,3
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

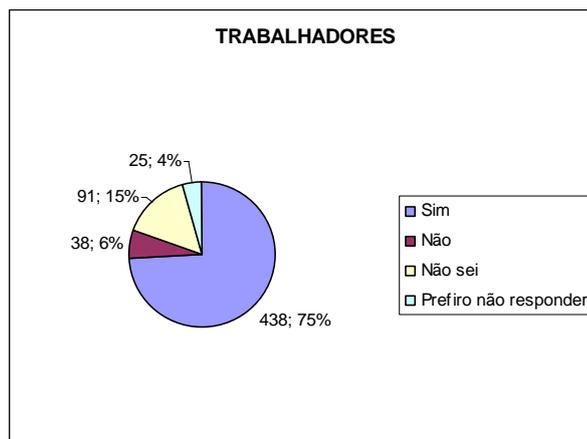


GRÁFICO 41: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 47
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	438	74,0
Não	38	6,4
Não sei	91	15,4
Prefiro não responder	25	4,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira questão, também se verifica a aprovação e a concordância verificadas nas questões anteriores: 50% dos gestores e 65,4% dos trabalhadores confirmam o esforço da empresa em campanhas de conscientização e em pesquisas do nível de satisfação dos empregados em relação ao tema. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 42 e 43 e nas Tabelas 48 e 49.

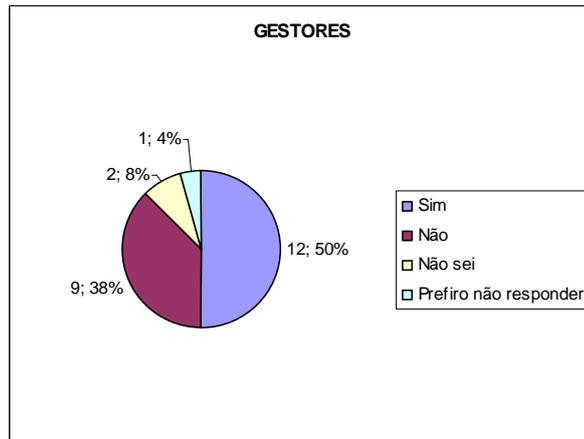


GRÁFICO 42: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 48
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	12	50,0
Não	9	37,5
Não sei	2	8,3
Prefiro não responder	1	4,2
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

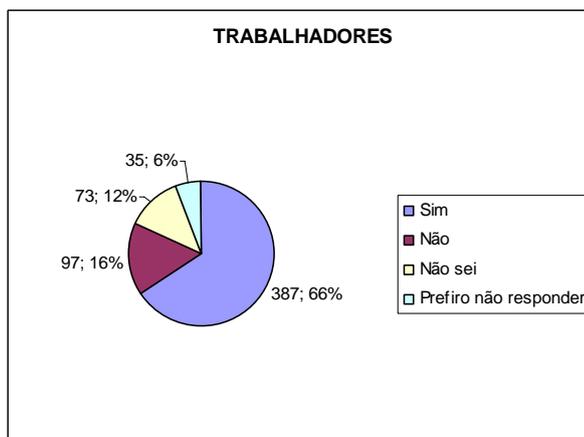


GRÁFICO 43: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 49
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	387	65,4
Não	97	16,4
Não sei	73	12,3
Prefiro não responder	30	5,9
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na última questão, quando perguntados em relação à existência de metas e indicadores, definidos com a participação dos empregados e incluídos no planejamento estratégico, 50% dos gestores e 56,6% dos trabalhadores responderam afirmativamente. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 44 e 45 e nas Tabelas 50 e 51.

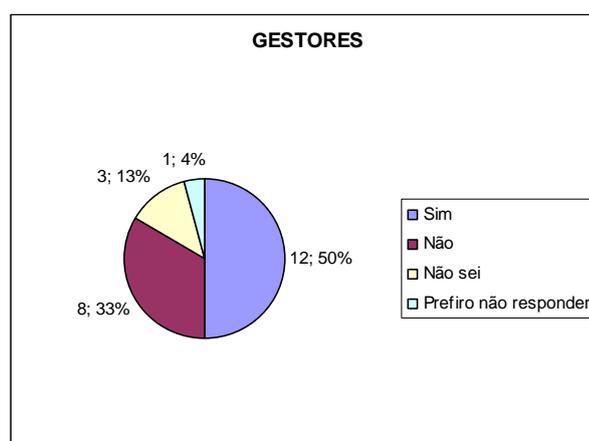


GRÁFICO 44: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 4ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 50
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	12	50,0
Não	8	33,3
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	1	4,2
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

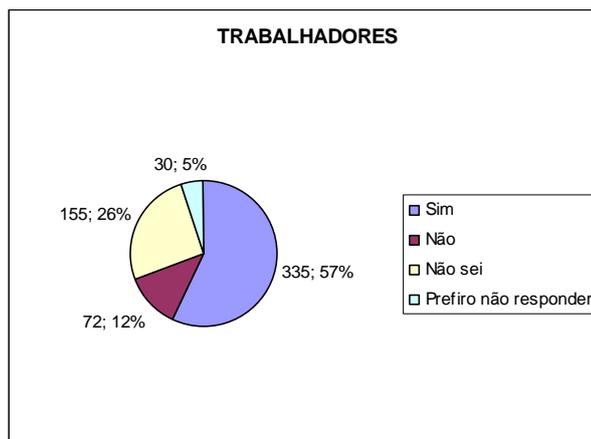


GRÁFICO 45 - Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 51
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	335	56,6
Não	72	12,2
Não sei	155	26,2
Prefiro não responder	30	5,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as questões dessa variável foram avaliadas positivamente acima de 50%, tanto para gestores quanto para trabalhadores. Pode-se concluir que a empresa parece ter de fato procedimentos de segurança, cuidados com a saúde e condições de trabalho.

A implementação da Norma OHSAS18001, acompanhada de um grande programa de treinamento e também de investimentos na remodelação de processos e adequação de tarefas relacionadas à saúde e à segurança, pode ter sido determinante para a obtenção desse grau de avaliação.

Chama a atenção o fato de que, nos dois últimos itens, as respostas afirmativas dos trabalhadores sejam maiores do que as dos gestores. Como os trabalhadores estão no chão de fábrica, esse dado parece indicar maior conhecimento dos procedimentos e cuidados com saúde e segurança, principalmente em razão do treinamento recebido. Esse dado permite debater a afirmação de Jurza (2001), para quem quanto menor a instrução do trabalhador, menos ele conhece os riscos envolvidos em sua atividade. Ora, se o trabalhador recebe

treinamento contínuo sobre segurança, isso não significa que ele tenha melhorado seu nível de instrução. Seria oportuno dizer que, além da instrução, também o treinamento é importante para a maior consciência dos trabalhadores sobre os perigos da atividade laboral para sua saúde.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados semelhantes. Nos trabalhos de Coelho (2004), Furtado (2006) e Napoleão (2007) também se verificou uma boa avaliação das atividades da empresa no que se refere à variável “Saúde e segurança”. Apenas no trabalho de Oliveira (2005) foi verificado um quadro em que a empresa se contentava apenas com o cumprimento da legislação, de acordo com a percepção dos trabalhadores pesquisados.

4.4.3 Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

Os dados relativos à variável “Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade” podem ser vistos na Tabela 52.

TABELA 52
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

QUESTÕES		PÚBLICO	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO REPONDER
1	A empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas?	G	83,3%	12,5%	4,2%	0,0%
		T	75,7%	11,0%	8,6%	4,7%
2	A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?	G	62,5%	12,5%	12,5%	12,5%
		T	63,7%	17,9%	10,3%	8,1%
3	Além de promover capacitação contínua, a empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?	G	70,8%	20,8%	0,0%	8,3%
		T	64,5%	21,5%	6,6%	7,4%
4	A empresa promove capacitação contínua e oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?	G	66,7%	25,9%	0,0%	8,3%
		T	53,0%	24,3%	13,5%	9,1%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta dos gestores, 83,3%, e dos trabalhadores, 75,7%, concorda que a empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas. Os dados da primeira questão podem ser vistos nos Gráficos 46 e 47 e nas Tabelas 53 e 54.

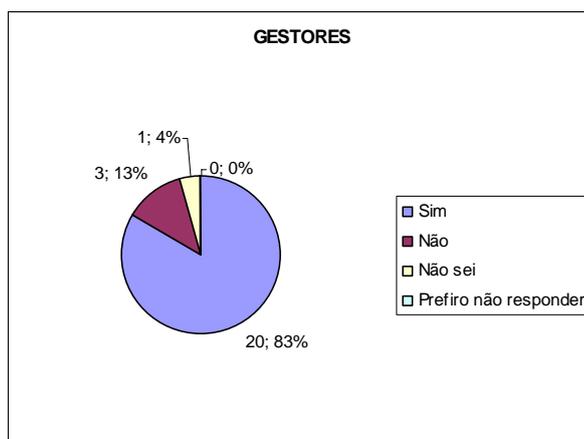


GRÁFICO 46: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 1ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 53
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	20	83,3
Não	3	12,5
Não sei	1	4,2
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

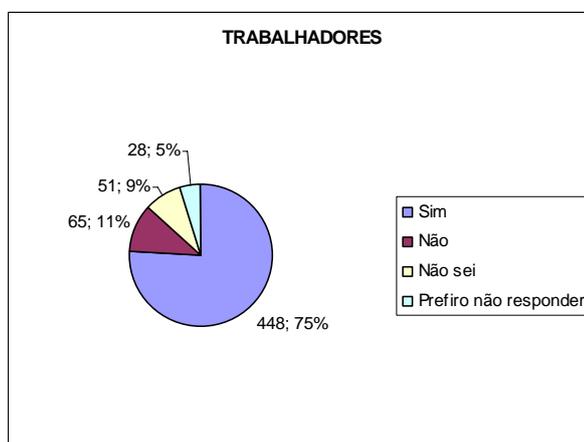


GRÁFICO 47: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / 1ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 54
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores
1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	448	75,7
Não	65	11,0
Não sei	51	8,6
Prefiro não responder	28	4,7
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A situação descrita acima se repete na segunda questão: 62,5% dos gestores e 63,7% dos trabalhadores confirmam que a empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de seu pessoal, como indicam os Gráficos 48 e 49 e as Tabelas 55 e 56.

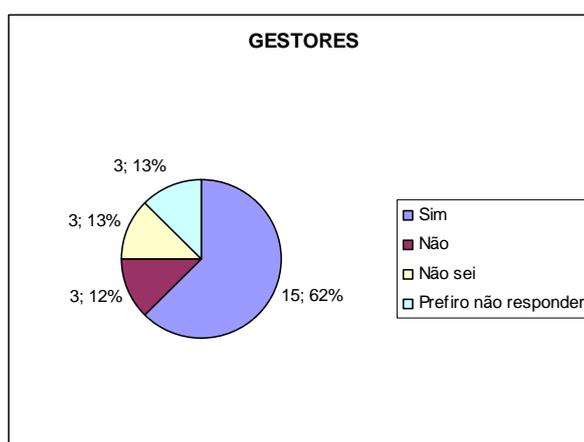


GRÁFICO 48: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores
2ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 55
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores
2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	15	62,5
Não	3	12,5
Não sei	3	12,5
Prefiro não responder	3	12,5
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

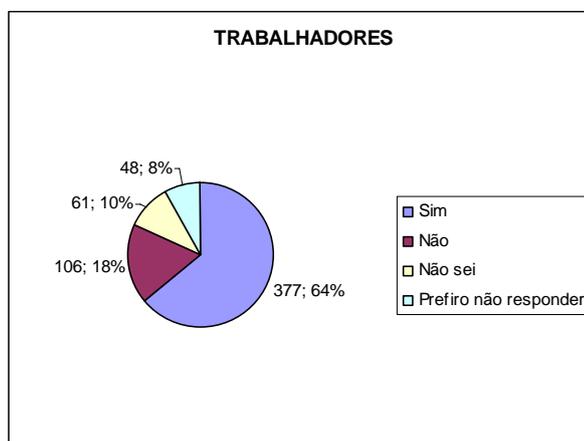


GRÁFICO 49: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
2ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 56
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	377	63,7
Não	106	17,9
Não sei	61	10,3
Prefiro não responder	48	8,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira questão, mantêm-se a aprovação e a concordância verificadas nas questões anteriores: 70,8% dos gestores e 64,5% dos trabalhadores confirmam que a empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 50 e 51. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 57 e 58.

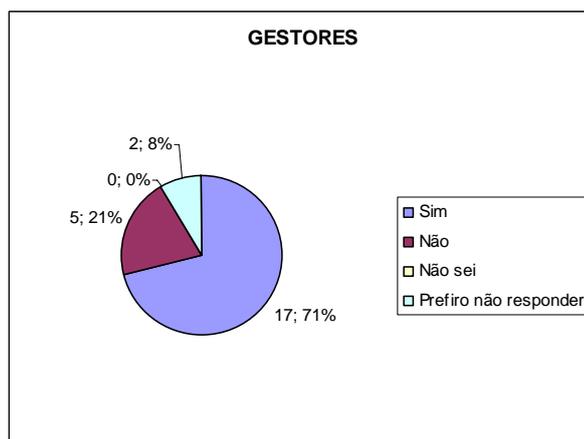


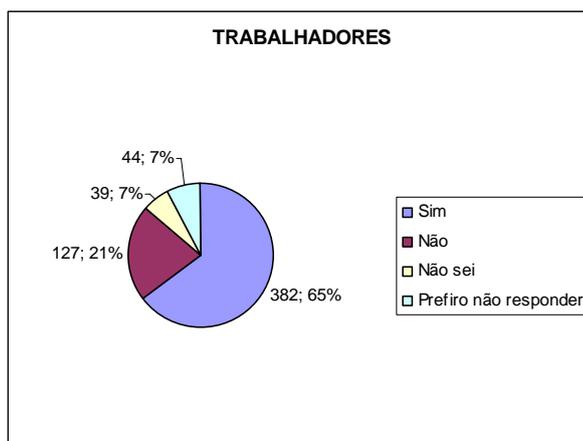
GRÁFICO 50: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores 3ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 57
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	17	70,8
Não	5	20,8
Não sei	0	0,0
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



**GRÁFICO 51: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores
3ª questão**

Fonte: Dados da pesquisa

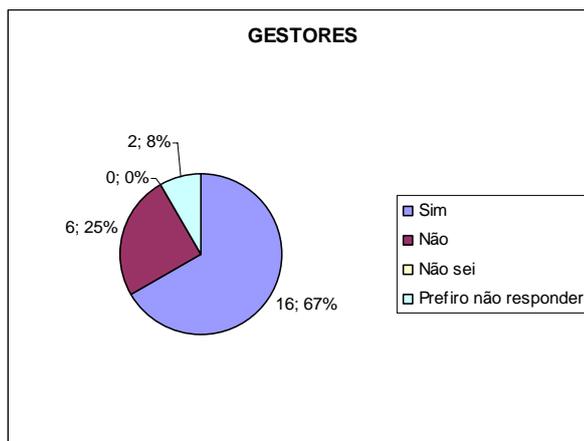
TABELA 58

**Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores
3ª questão**

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	382	64,5
Não	127	21,5
Não sei	39	6,6
Prefiro não responder	44	7,4
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na última questão, quando perguntados se a capacitação é direcionada a todos os níveis hierárquicos e independentemente da aplicação em sua função atual, 50% dos gestores e 56,6% dos trabalhadores responderam afirmativamente. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 52 e 53. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 59 e 60.

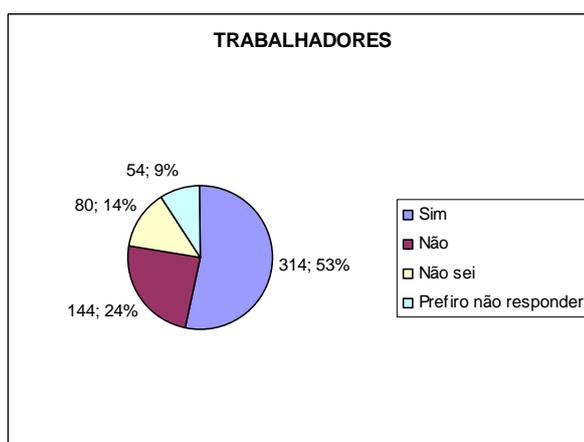


**GRÁFICO 52 - Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores
4ª Questão**
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 59
**Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Gestores
4ª questão**

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	16	66,7
Não	6	25,0
Não sei	0	0,0
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



**GRÁFICO 53: Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade /
Trabalhadores / 4ª questão**
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 60
Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade / Trabalhadores
4ª questão

Variáveis de resposta	Freqüência	Percentual
Sim	314	53,0
Não	144	24,3
Não sei	80	13,5
Prefiro não responder	54	9,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as questões dessa variável foram avaliadas positivamente acima de 50%, tanto para gestores quanto para trabalhadores. Pode-se concluir que a empresa é percebida por gerentes e trabalhadores como tendo compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. De fato, a empresa, desde 1970, desenvolve projetos direcionados para a educação dos colaboradores, o que vem proporcionando oportunidades de estudo a um grande número de funcionários e seus dependentes. Tais iniciativas possibilitaram a formação de uma segunda e terceira geração de novos funcionários para a empresa. O benefício, originariamente destinado aos familiares, acabou por contribuir para a formação de profissionais para a empresa, convergindo a duas dimensões do processo de desenvolvimento apontadas por Fischer (1998): a pessoal e a organizacional.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados diversos. Nos trabalhos de Coelho (2004), Furtado (2006) e Oliveira (2007) também se verificou uma boa avaliação das atividades da empresa no que se refere à variável “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”. Apenas no trabalho de Napoleão (2007) foi verificado um quadro em que eram baixos os percentuais que percebiam positivamente a atuação da empresa, tanto no que diz respeito à capacitação de seus trabalhadores para as atividades que desenvolviam - o que, no primeiro momento, traria benefícios para a empresa - quanto no investimento na aquisição de conhecimentos, além das exigências da função por eles realizada.

Quanto à pergunta norteadora desta pesquisa, na variável “Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade”, houve concordância entre gerentes e trabalhadores.

4.4.4 Comportamento diante das demissões

Os dados relativos à variável “Comportamento diante das demissões” podem ser vistos na Tabela 61.

TABELA 61
Comportamento diante das demissões

QUESTÕES		PÚBLICO	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO REPONDER
1	A empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários?	G	83,3%	0,0%	16,7%	0,0%
		T	53,7%	4,2%	37,8%	4,2%
2	Para casos de necessidade de redução de pessoal procura analisar alternativas de contenção e redução de despesas para evitar demissão em massa?	G	58,3%	4,2%	29,2%	8,3%
		T	40,0%	4,9%	48,0%	7,1%
3	A empresa possui políticas e processos de demissão que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações profissionais que garantam a neutralidade da decisão?	G	41,7%	25,0%	33,3%	0,0%
		T	23,6%	14,4%	50,8%	11,1%
4	A empresa informa ao demitido as razões de sua demissão como forma de propiciar seu crescimento como pessoa?	G	58,3%	0,0%	37,5%	4,2%
		T	28,0%	10,5%	55,1%	6,4%
5	A empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa?	G	29,2%	25,0%	37,5%	8,3%
		T	14,2%	13,9%	66,7%	5,2%
6	A empresa financia a recapacitação dos trabalhadores demitidos sem justa causa?	G	0,0%	54,2%	45,8%	0,0%
		T	9,1%	18,9%	66,7%	5,2%

Fonte: Dados da pesquisa

Para essa variável, as quatro perguntas foram transformadas em seis, uma vez que o pré-teste indicou que elas eram originariamente de difícil compreensão para os respondentes.

Dessa maneira, as questões 1 e 2 do questionário do Instituto Ethos foram desmembradas nas questões 1, 2 e 3, 4 respectivamente.

A maioria absoluta de gestores, 83,3%, e de trabalhadores, 53,7%, concorda que a empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece aos demitidos orientações em relação aos procedimentos necessários. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 54 e 55. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 62 e 63.

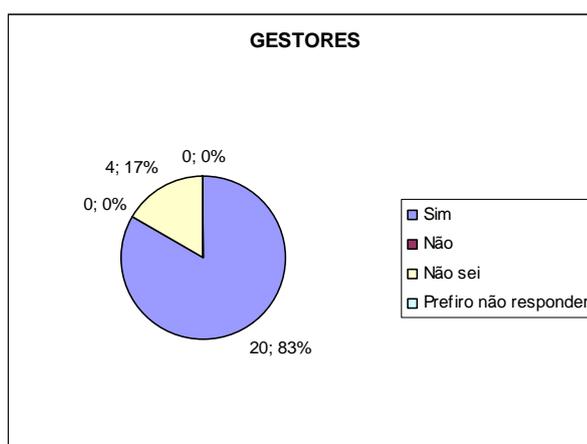


GRÁFICO 54: Comportamento diante das demissões / Gestores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 62
Comportamento diante das demissões / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	20	83,3
Não	0	0,0
Não sei	4	16,7
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

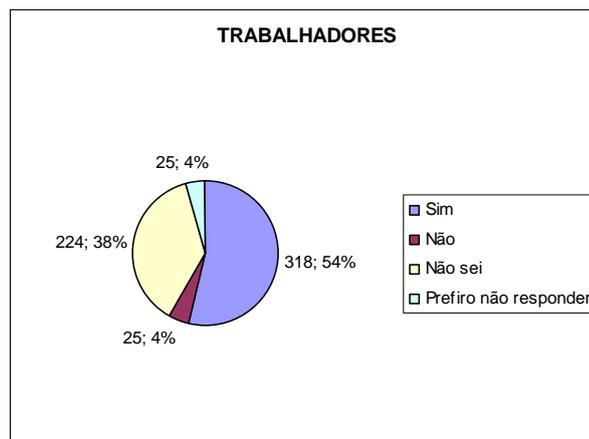


GRÁFICO 55: Comportamento diante das demissões / Trabalhadores
1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 63
Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	318	53,7
Não	25	4,2
Não sei	224	37,8
Prefiro não responder	25	4,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na segunda questão, 58,3% dos gestores e 40% dos trabalhadores confirmam que a empresa procura analisar opções de contenção e redução de despesas para evitar demissão em massa. Outro ponto que chama atenção é que 29,2% dos gerentes e 48,0% dos trabalhadores declararam falta de conhecimento para responder a essa questão. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 56 e 57. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 64 e 65.

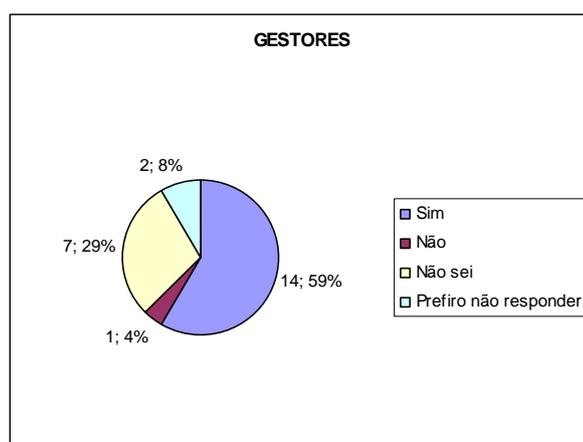


GRÁFICO 56 - Comportamento diante das demissões / Gestores / 2ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 64
Comportamento diante das demissões / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	14	58,3
Não	1	4,2
Não sei	7	29,2
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

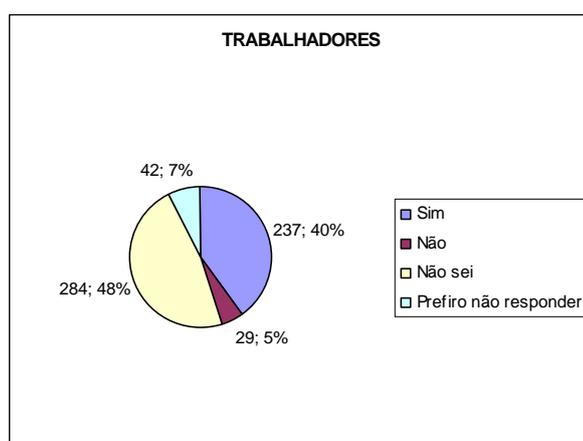


GRÁFICO 57 - Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 2ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 65
Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	237	40,0
Não	29	4,9
Não sei	284	48,0
Prefiro não responder	42	7,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira questão, 41,7% dos gestores e 23,6% dos trabalhadores confirmam que a empresa possui políticas e processos de demissão que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações profissionais. Um ponto que chama atenção é que 33,3% dos gerentes e 50,8% dos trabalhadores declararam falta de conhecimento para responder a essa questão. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 58 e 59 e nas Tabelas 66 e 67.

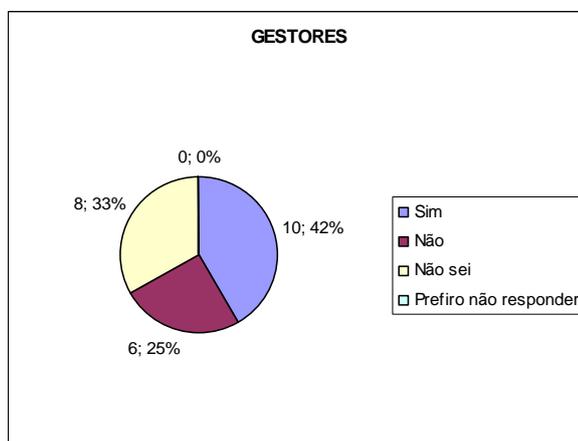


GRÁFICO 58: Comportamento diante das demissões / 3ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 66
Comportamento diante das demissões / Gestores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	10	41,7
Não	6	25,0
Não sei	8	33,3
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

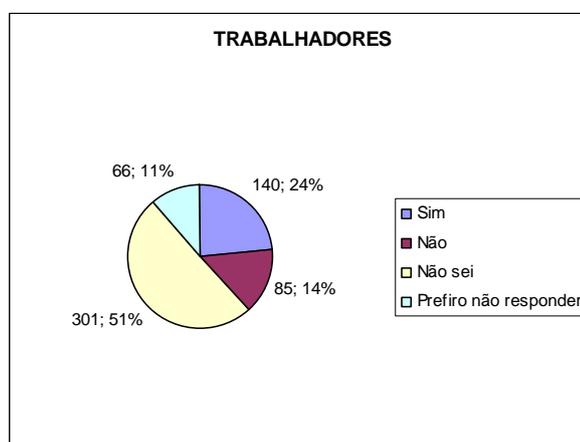


GRÁFICO 59: Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 67
Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	140	23,6
Não	62	14,4
Não sei	301	50,8
Prefiro não responder	66	11,1
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na quarta questão, 58,3% dos gestores e 28,0% dos trabalhadores confirmam que a empresa informa ao demitido as razões de sua demissão como forma de propiciar seu crescimento como pessoa. Um ponto que chama atenção é que 37,5% dos gerentes e 55,1%

dos trabalhadores declararam falta de conhecimento para responder a essa questão. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 60 e 61. Os dados acima também podem ser visualizados nas Tabelas 68 e 69.

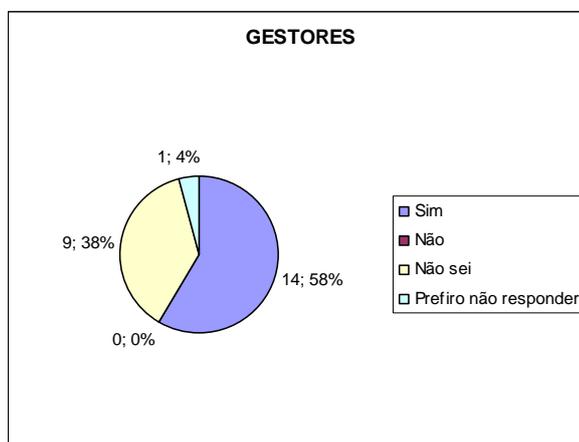


GRÁFICO 60: Comportamento diante das demissões / Gestores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 68
Comportamento diante das demissões / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	14	58,3
Não	0	0,0
Não sei	9	37,5
Prefiro não responder	1	4,2
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

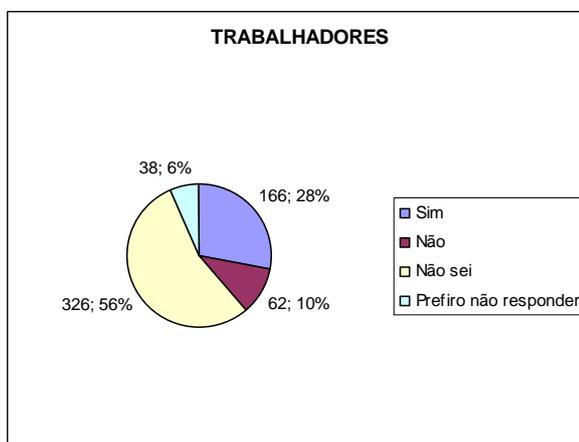


GRÁFICO 61: Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 69
Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	166	28,0
Não	62	10,5
Não sei	326	55,1
Prefiro não responder	38	6,4
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na quinta questão, 29,2% dos gestores e 14,2% dos trabalhadores confirmam que a empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa. Um ponto que chama atenção é que 37,5% dos gerentes e 66,7% dos trabalhadores declararam falta de conhecimento para responder a essa questão. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 62 e 63 e nas Tabelas 70 e 71.

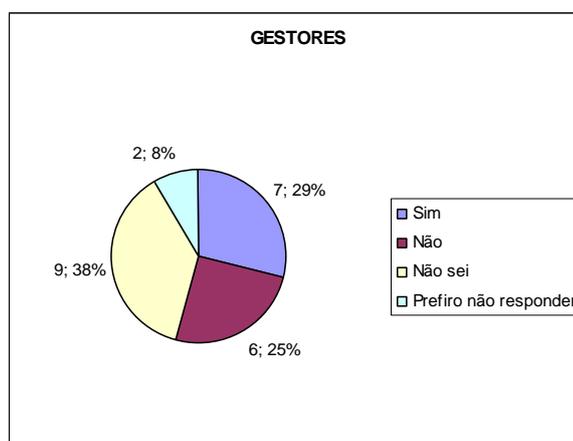


GRÁFICO 62: Comportamento diante das demissões / Gestores / 5ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 70
Comportamento diante das demissões / Gestores / 5ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	7	29,2
Não	6	25,0
Não sei	9	37,5
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

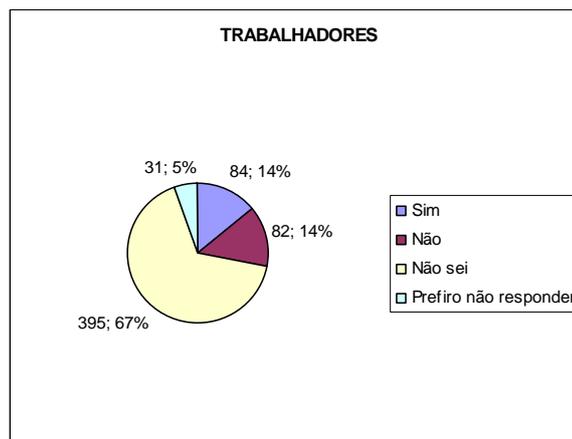


GRÁFICO 63: Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 5ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 71
Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 5ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	84	14,2
Não	82	13,9
Não sei	395	66,7
Prefiro não responder	31	5,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na sexta questão, 54,2% dos gestores e 18,9% dos trabalhadores negam que a empresa financia a recapacitação dos trabalhadores demitidos sem justa causa. Um ponto que chama atenção é que 45,8% dos gerentes e 66,7% dos trabalhadores declararam falta de conhecimento para responder a essa questão.

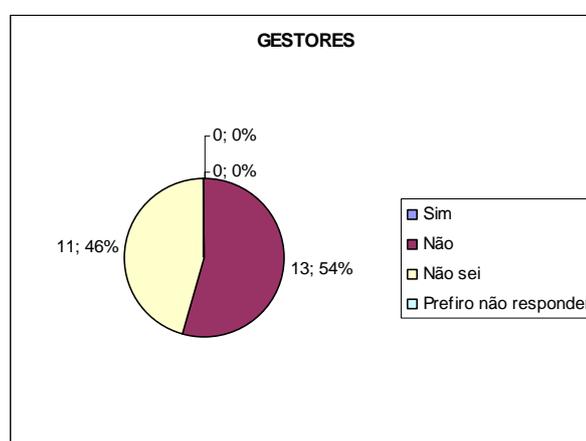


GRÁFICO 64: Comportamento diante das demissões / Gestores / 6ª questão
 Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 72
Comportamento diante das demissões / Gestores / 6ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	0	0,0
Não	13	54,2
Não sei	11	45,8
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

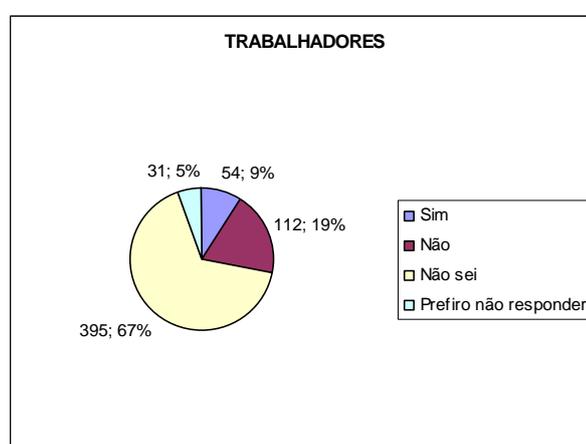


GRÁFICO 65 - Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 6ª questão

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 73
Comportamento diante das demissões / Trabalhadores / 6ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	54	9,1
Não	112	18,9
Não sei	395	66,7
Prefiro não responder	31	5,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Essa variável foi marcada por altos percentuais de respostas indicando falta de conhecimento. Esse dado indica que, de fato, trabalhadores e gerentes não têm conhecimento dos eventuais esforços da empresa em criar alternativas a demissões. Como o Instituto Ethos recomenda que os indicadores sejam respondidos não somente pelas gerências, mas também

pelos empregados, vale questionar a pertinência dessa pergunta, uma vez que, quando a empresa evita demissões, o empregado talvez não saiba o esforço empreendido pela gerência.

Outro ponto importante é que, como confirmado pelos dados demográficos, grande parte dos funcionários da empresa é jovem e, nessa fase da vida, ainda dá pouca importância a essas questões. Obviamente, isso não serve como desculpa para que a empresa, o sindicato e outras entidades não se esforcem no sentido de esclarecer melhor o assunto em questão.

Na história da empresa, não existem incidências de demissões em massa. A própria demissão é um fato raro e a grande maioria das contratações de pessoal é feita por motivo de crescimento ou para a reposição de funcionários que se aposentaram. Esse dado explica a grande incidência das respostas “NÃO SEI”. Se, de acordo com Caldas (2000), um correto processo de demissão pode exercer influência positiva para a empresa, para os demitidos e para os remanescentes, então se pode inferir que o *turnover* próximo de zero também exerça impacto positivo sobre os trabalhadores.

Quanto à questão relativa ao padrão de respostas de gestores e de trabalhadores, na variável “Comportamento diante das demissões”, houve concordância entre gerentes e trabalhadores.

Pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS apresentam resultados contraditórios em relação às alternativas às demissões. Nesse caso a pesquisa de Furtado (2006) indicou um alto grau de concordância no sentido de que a empresa procura evitar demissões e que mantém uma postura aberta informando as razões que levaram à demissão. No caso do trabalho de Oliveira (2005), a empresa se posicionava, de acordo com a percepção dos empregados sindicalizados ouvidos na pesquisa, distante do comportamento socialmente responsável. Para Coelho (2004), no que diz respeito às duas empresas pesquisadas em seu trabalho, não existia preocupação em adotar uma política que preparasse o funcionário para o desligamento e a conseqüente recolocação. As duas empresas pesquisadas não ofereciam programa de demissão voluntária, nem serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, como também não financiavam a requalificação profissional para os demitidos, por algum tempo. Já na pesquisa de Napoleão (2007), a empresa pesquisada procurava evitar demissões, mas, quando necessárias, não adotava critérios claros para a definição daqueles que seriam demitidos. Propunha programas de demissão voluntária, mas não financiava a requalificação, nem apoiava a recolocação dos demitidos. Segundo a autora, talvez esse não fosse um tema abordado pela empresa, por não se tratar de um problema corrente na empresa, pois, no geral, tem a melhor prática do ponto de vista da segurança no emprego, a prática de não demitir ninguém.

Quanto à questão relativa ao padrão de respostas de gestores e de trabalhadores, na variável “Comportamento diante das demissões”, houve concordância entre gerentes e trabalhadores.

4.4.5 Preparação para aposentadoria

Os dados relativos à variável “Preparação para aposentadoria” podem ser vistos na Tabela 74.

TABELA 74
Preparação para Aposentadoria

QUESTÕES		PÚBLICO	SIM	NÃO	NÃO SEI	PREFIRO NÃO REPONDER
1	A empresa oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria?	G	91,7%	0,0%	8,3%	0,9%
		T	58,6%	11,3%	27,0%	3,0%
2	A empresa orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria?	G	58,3%	8,3%	33,3%	0,0%
		T	43,9%	11,0%	39,5%	5,6%
3	A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?	G	33,3%	37,5%	20,8%	8,3%
		T	24,8%	23,1%	44,8%	7,3%
4	A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados e oferece programa de previdência complementar a todos os seus empregados?	G	75,0%	8,3%	8,3%	8,3%
		T	80,2%	5,9%	9,6%	4,2%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta de gestores, 91,7%, e de trabalhadores, 58,6%, concorda que a empresa oferece informações básicas quando à obtenção da aposentadoria. Os dados podem ser vistos nos Gráficos 66 e 67 e nas Tabelas 75 e 76.

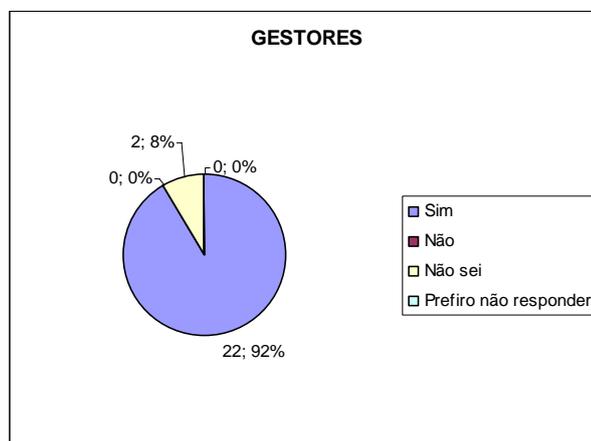


GRÁFICO 66: Preparação para aposentadoria / Gestores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 75

Preparação para aposentadoria / Gestores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	22	91,7
Não	0	0,0
Não sei	2	8,3
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

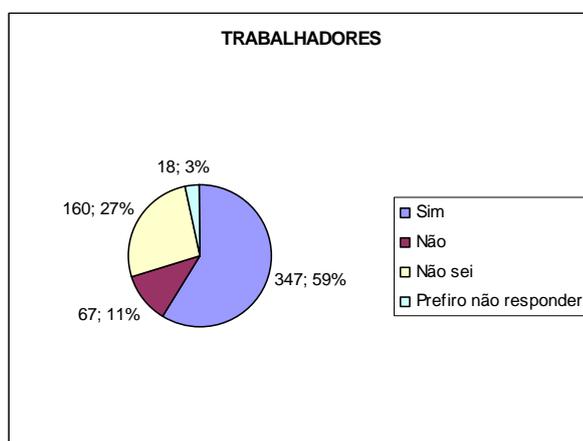


GRÁFICO 67: Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 1ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 76
Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 1ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	347	58,6
Não	67	11,3
Não sei	160	27,0
Prefiro não responder	18	3,0
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na segunda questão, que indaga se a empresa orienta e oferece assessoramento regular para a obtenção da aposentadoria, 58,3% dos gerentes e 43,9% dos trabalhadores responderam afirmativamente. Nessa questão, também se vêem altos percentuais de respondentes declarando falta de conhecimento, 33,2% entre os gerentes e 39,5% entre os trabalhadores.

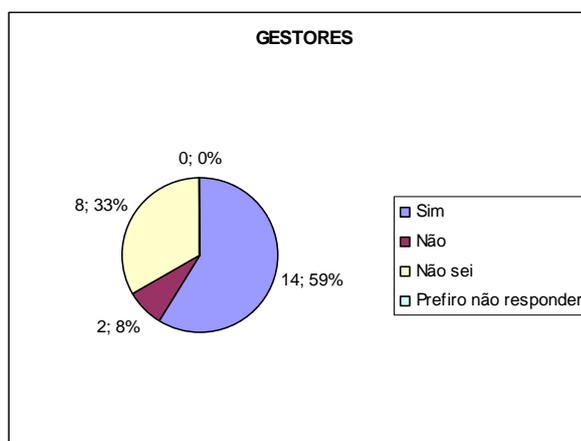


GRÁFICO 68: Preparação para aposentadoria / Gestores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 77
Preparação para aposentadoria / Gestores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	14	58,3
Não	2	8,3
Não sei	8	33,3
Prefiro não responder	0	0,0
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

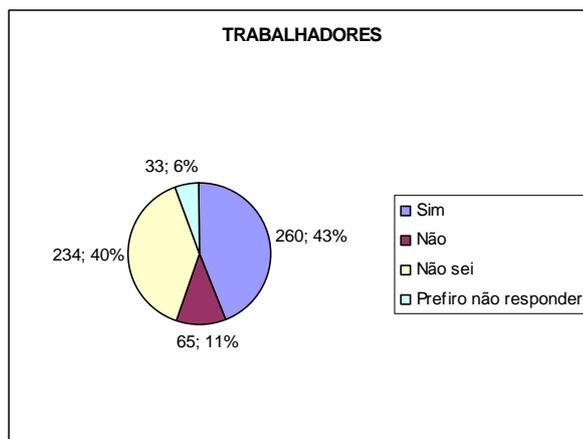


GRÁFICO 69: Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 2ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 78
Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 2ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	260	43,9
Não	65	11,0
Não sei	234	39,5
Prefiro não responder	33	5,6
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira questão, que investiga se a empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação e aconselhamento, 33,3% dos gestores e 24,8% dos trabalhadores responderam “SIM”. Entre os gestores, 37,5% optaram pelo “NÃO”, sendo acompanhados por 23,1% dos trabalhadores. Um percentual expressivo dos respondentes declarou falta de conhecimento, 20,8% entre os gestores e 44,8% entre os trabalhadores.

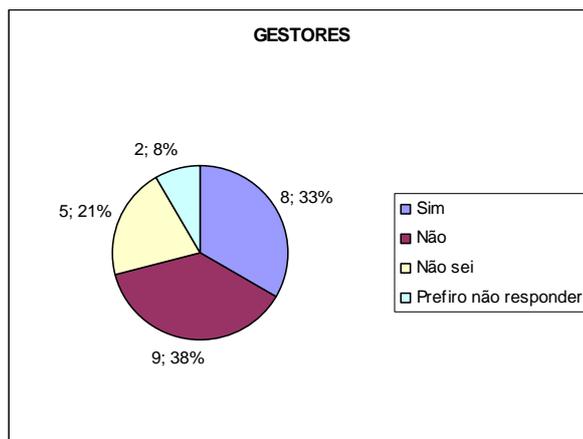


GRÁFICO 70: Preparação para aposentadoria / Gestores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 79
Preparação para aposentadoria / Gestores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	8	33,3
Não	9	37,5
Não sei	5	20,8
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

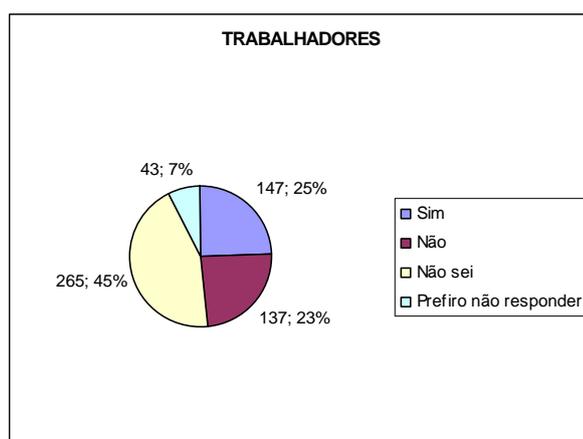


GRÁFICO 71: Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 3ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 80:
Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 3ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	147	24,8
Não	137	23,1
Não sei	265	44,8
Prefiro não responder	43	7,3
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta de gestores, 91,7%, e de trabalhadores, 58,6%, concorda que a empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados e oferece programas de previdência aos aposentados.

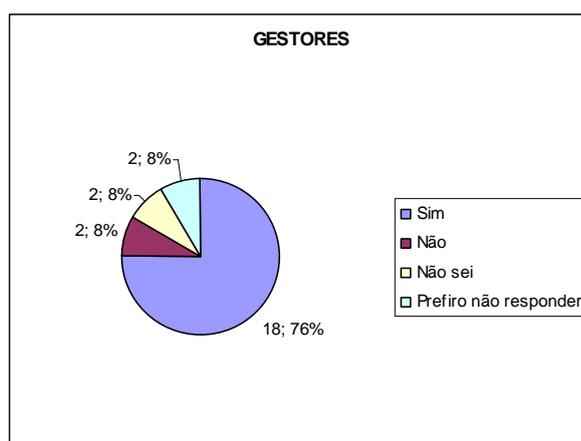


GRÁFICO 72 - Preparação para aposentadoria / Gestores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 81
Preparação para aposentadoria / Gestores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	18	75
Não	2	8,3
Não sei	2	8,3
Prefiro não responder	2	8,3
Total	24	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

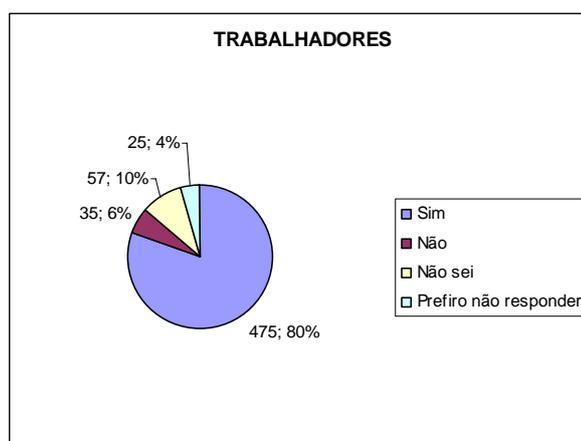


GRÁFICO 73: Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 4ª questão
Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 82
Preparação para aposentadoria / Trabalhadores / 4ª questão

Variáveis de resposta	Frequência	Percentual
Sim	475	80,2
Não	35	5,9
Não sei	57	9,6
Prefiro não responder	25	4,2
Total	592	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa variável, pode-se constatar que a primeira e a última questão foram respondidas com grande concordância entre gestores e trabalhadores, com aprovação absoluta das iniciativas da empresas. Essa constatação leva a dois pontos: o primeiro, como já foi feito anteriormente, é o questionamento do sistema de classificação do Instituto Ethos em estágios, uma vez que a quarta pergunta teve respostas positivas maciças enquanto a terceira questão não teve tanta concordância. Pode inferir-se que não há necessariamente graduação entre as respostas, invalidando a questão dos estágios. O segundo ponto refere-se ao propósito das questões, em uma empresa que tem a maioria de sua força de trabalho formada por jovens (73% dos colaboradores têm menos de 35 anos, sendo 29% de idade inferior a 25 anos), é de se esperar que temas, como a preparação para a aposentadoria, não despertem tanto interesse e suscitem um alto percentual de respondentes declarando falta de conhecimento. Outro dado que pode explicar o alto nível de respostas “NÃO SEI” é o fato de 54% da amostra ter menos de cinco anos de casa, sendo 24 % menos de dois anos e 30% entre dois e cinco anos. Esses

dados sugerem que a empresa pode e deve ampliar o processo de informação sobre a aposentadoria, principalmente porque o empregado pode aderir ao plano de aposentadoria desde o momento em que é admitido na empresa.

Em relação às diferenças de percepção entre gestores e empregados sobre a variável “Preparação para a aposentadoria”, houve concordância entre gerentes e trabalhadores.

Os resultados dessa variável são semelhantes aos de algumas das pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS. Na pesquisa de Coelho (2004), as duas empresas pesquisadas também contavam com planos de previdência privada, mas não tinham estruturado um programa de preparação para a aposentadoria. Somente na pesquisa de Furtado (2006) foi constatado um quadro em que foi verificada a existência de um programa de preparação estruturado com a existência de um plano de previdência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de analisar quais seriam as percepções de trabalhadores e gestores em relação às atividades de responsabilidade social direcionadas para o público interno, com foco nas diferenças entre esses dois grupos. Com esse objetivo, foi desenvolvido um questionário, com base na metodologia do Instituto Ethos, questionário distribuído para todos os 795 funcionários da empresa Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração, baseados em Araxá, MG. Dos 795 questionários distribuídos, 77% ou 616 foram respondidos e tabulados, demonstrando a percepção de gestores e trabalhadores em cada uma das oito variáveis. Também foram respondidas questões de ordem demográfica.

A primeira variável analisada foi “Relações com os sindicatos”. Esse tema foi um dos que apresentaram menor concordância entre gestores e trabalhadores. De uma forma geral, os gestores tendem a ter uma percepção mais positiva do que a verificada entre os trabalhadores. Fato interessante nessa variável é que, quando indagado sobre os resultados, o próprio Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos ficou surpreso, visto que, em sua opinião, o relacionamento entre empresa e sindicato é um relacionamento aberto e entre parceiros. Concluindo, muito ainda deve ser feito, por empresa e sindicato, no sentido de esclarecer os trabalhadores através de canais de comunicação consolidados, explicitando também qual é o nível de relação entre as duas entidades. Campanhas informativas conjuntas, com participantes da empresa e do sindicato poderiam ser utilizadas para melhorar o entendimento dessa questão.

Na segunda variável, “Gestão participativa”, foi verificada uma grande concordância nas questões relacionadas à disponibilização de informações para os empregados. Nas questões relacionadas à participação dos trabalhadores no processo decisório, curiosamente a percepção dos trabalhadores é mais positiva do que a dos gestores. Essa percepção pode derivar da falta de conhecimento, o que é confirmado pelo grande percentual de gestores e trabalhadores que optaram pelo “NÃO SEI”. O que salta aos olhos em relação à gestão participativa é que os trabalhadores, de fato, não parecem participar das decisões estratégicas da empresa. Esse dado confirma pesquisas que constataram que nas empresas pesquisadas a responsabilidade por decisões estratégicas tem sido do Conselho de Administração e acionistas, cabendo aos empregados participar apenas da implementação das decisões (PENA et al., 2007). Há outro ponto a ser discutido nessa variável: em uma empresa com a maioria dos funcionários lotados em cargos operacionais, o dado de que não existe a participação nas

decisões estratégicas aponta para um quadro negativo, no que diz respeito à gestão participativa? Em uma empresa como a PROMON, pesquisada por Furtado (2006), com um quadro de funcionários formados basicamente por engenheiros que trabalham em times por projeto, a verificação da percepção em relação à gestão participativa, com certeza, vai ser mais acurada do que em uma empresa em que mais de 70% dos funcionários estão lotados no chão de fábrica.

Na terceira variável, “Relações com trabalhadores terceirizados”, as três primeiras questões apontaram para um alto grau de concordância em relação ao respeito da empresa à legislação, ao monitoramento do cumprimento dos requisitos estabelecidos e à oferta aos trabalhadores terceirizados do acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares. Nessa questão, cabe uma crítica em relação ao método de classificação do Instituto Ethos em quatro Estágios, pois, apesar de respostas maciças avaliando positivamente a empresa, como visto na Tabela 25, a empresa não se enquadraria no quarto estágio, devido ao grande número de respondentes, gestores e trabalhadores, que declararam falta de conhecimento na terceira questão, na qual se indaga se a empresa negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as do mercado. Outro ponto importante nessa variável seria a investigação relacionada às atividades que são terceirizadas nas empresas, pois, como se sabe, a terceirização de atividades-fim, é proibida pela legislação brasileira, o que apontaria para uma falta de responsabilidade social.

Na quarta variável, “Política de remuneração, benefícios e carreira”, os resultados foram contraditórios. As respostas apontaram, em três das quatro questões, uma percepção mais favorável entre os gestores. Curiosamente, na questão que indaga se a empresa trata os empregados como sócios, o percentual de respostas afirmativas entre os trabalhadores é maior do que o verificado entre os gestores. Ao ser confrontado com esse quadro, o Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos também manifestou surpresa. Segundo ele a empresa pesquisada pratica os melhores salários da região e tem uma política de benefícios extremamente agressiva. Fica então o seguinte sentimento em uma indagação: se a política de remuneração benefícios e carreira é bem avaliada por gestores e sindicalistas, não seria a diferença de percepção derivada da falta de informações?

Na quinta variável, “Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho,” a concordância entre gestores e trabalhadores é total. A maioria dos gestores e dos trabalhadores tem uma percepção positiva em relação a esse assunto. Em algumas questões, a percepção dos trabalhadores é ainda melhor do que a dos gestores, o que se explica devido à

proximidade do chão de fábrica, onde a maioria das iniciativas dessa variável ocorre. Outro ponto que merece lembrança é a importância do treinamento e do compartilhamento de informações. Durante a implementação da Norma OHSAS 18001, foram realizados inúmeros treinamentos e eventos informativos, atividades que se repetem sistematicamente até hoje. O resultado desse esforço tem resultados nos baixos índices de acidentes do trabalho e de afastamentos por motivos de saúde e explicam também o alto nível de informação que todos os empregados têm sobre esse assunto.

Na sexta variável, “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”, a concordância também é total. A maioria dos gestores e dos trabalhadores tem uma percepção positiva em relação às iniciativas da empresa nessa área. Esse resultado pode ser explicado por dois motivos. Em primeiro lugar, a empresa tem um forte investimento em treinamento e, devido à certificação em normas internacionais, como ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001 e ISO 27001, esse processo é sistematizado e contínuo. Dessa maneira, o trabalhador sempre está sendo treinado em novas tecnologias e em novos processos, desenvolvendo sua capacidade e mantendo sua empregabilidade. O outro fator é o projeto da empresa que subsidia a educação formal dos funcionários e de seus dependentes.

Na sétima variável, “Comportamento diante das demissões”, gestores e trabalhadores discordam, mas prevalece a condição de falta de informação. Por exemplo, a questão que investiga se a empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir tem a percepção positiva pela maioria dos gestores e trabalhadores. Já nas outras questões não existe a concordância, mas prevalecem os respondentes que declaram falta de conhecimento, e isso acontece por um simples motivo: até hoje em sua história a empresa nunca teve um incidente de demissão em massa. A contratação de novos funcionários geralmente ocorre por motivo de crescimento da empresa ou para repor a vaga de um trabalhador que se aposentou. Concluindo, processos de demissão em massa são fatos inerentes do ambiente empresarial que não fazem parte do dia-a-dia da empresa pesquisada. Fica a seguinte questão: tem sentido avaliar o cuidado com as demissões, se a empresa não demite?

Na última variável, “Preparação para aposentadoria”, também se verifica um alto grau de concordância entre gestores e trabalhadores. Nessa questão, pode-se notar também, como já relatado, a deficiência do método de classificação do Instituto Ethos. Na quarta questão, que aborda as oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados e da existência de planos de previdência privada, 75% dos gestores e 80,2% dos trabalhadores responderam afirmativamente. No entanto a terceira questão não atingiu esse nível de aprovação e concordância. Nesse caso, qual seria o nível da classificação? Outro ponto a ser

mencionado é que pesquisar temas relacionados à aposentadoria em uma empresa que tem a força de trabalho jovem, pode não ser produtivo. Fica também como sugestão para as próximas pesquisas a correlação das respostas dessa variável com a idade dos trabalhadores e também com o tempo de casa

As diferenças de percepção entre gestores e trabalhadores podem ser resumidas no quadro abaixo:

VARIÁVEIS	PERCEPÇÃO
Relações com sindicatos	Discordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores.
Gestão participativa	Concordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores no que se refere ao compartilhamento das informações e trabalhadores com uma percepção mais positiva no que se refere à participação nas decisões.
Relações com trabalhadores terceirizados	Concordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores.
Política de remuneração, benefícios e carreira	Concordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores.
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	Concordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores no que se refere à legislação e às metas. Percepção dos trabalhadores mais positiva no que se refere a programas e participação.
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	Concordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores.
Comportamento diante das demissões	Discordância. Quadro de falta de informação
Preparação para aposentadoria	Concordância. Percepção dos gerentes mais positiva do que a dos trabalhadores.

Quadro 1: Diferenças de percepção entre gestores e trabalhadores em relação às variáveis da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa

Como o questionário do Instituto Ethos é utilizado como base em praticamente todas as pesquisas de responsabilidade social com o público interno, fica a sugestão de aperfeiçoamento, de maneira que os vários estágios sejam seqüenciais, facilitando os pesquisadores em suas comparações ou que as perguntas sejam associadas às dimensões. Por exemplo, se todas as perguntas forem respondidas de forma positiva, o indicador seria atendido em 100% e, se apenas uma pergunta não fosse percebida positivamente, o indicador seria avaliado em 75%. Outro cuidado seria o de que algumas expressões como “participação” ou “sócio” parecem ter significados diferentes para públicos diferentes e devem ser utilizadas com cuidado.

Este trabalho tem a limitação de se basear em um estudo de caso simples. Sempre que possível tentou-se atenuar essa limitação com comparações com os resultados obtidos em outras pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS. Outra limitação que deve ser citada é

que, sendo este um estudo meramente quantitativo, os dados são interpretados sem uma oportunidade de checagem por outros meios. A análise de 616 questionários pode ser apontada como um fator positivo dessa investigação, ao representar 77% do universo pesquisado. Dessa maneira, a limitação de um estudo quantitativo pode ser minimizada em razão da opção por se fazer um censo, porém considerando-se que 77% do universo não são “todo mundo”.

Concluindo, pode-se notar que a empresa é percebida como tendo atividades de responsabilidade social consolidadas e voltadas para seu público interno, mas que ainda tem muito a fazer no que diz respeito ao compartilhamento de informações com seus funcionários. Neste sentido, fica este trabalho como uma contribuição para a empresa em seu processo de melhoria contínua. Espera-se, também, ter contribuído com o esforço coletivo do NUPEGS, como uma pequena contribuição para o trabalho de pesquisa deste Núcleo que vem aumentando consideravelmente a literatura nessa área. Finalizando fica a contribuição para a empresa que, por meio das inúmeras conversas e análise de dados e do exercício de colocar de registrar tudo isto em linguagem acadêmica, teve acesso a dados a respeito da percepção dos seus colaboradores sobre a sua responsabilidade social com o público interno.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, M. M. T. de. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 49-53, jan./mar. 1991.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, Patrícia A et. al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BLANPAIN, Roger. O futuro do acordo coletivo in: **Ministério do Trabalho**. Seminário Internacional Relações de Trabalho: aspectos jurídicos, sociais e econômicos. Brasília: Secretaria Executiva do Ministério do Trabalho, 1998.
- BITTAR, Lorena Teixeira. Gestão Participativa: das boas intenções aos resultados – como as empresas estão tirando a gestão participativa do papel e viabilizando a implantação da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 22-26, jul./ago. 1994.
- 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, 2001.
- CALDAS, Miguel P. Enxugamento de Pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 29-41, 2000.
- CASTRO, José Marcio. **Método e Técnicas de Pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: PUC-MG, 2005.
- COELHO, Maria Helena Queiroz. **Gestão do Público Interno em Empresas Afiliadas 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, Belo Horizonte.
- CORRÊA, F. T. B. S.; MEDEIROS, J. R. C. Responsabilidade Social Corporativa para quem? In: Garcia, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade Social nas Empresas: A Contribuição das Universidades**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003
- DIAS, Edna Maria Leite. Recursos humanos: a importância na gestão participativa. IN: LEITE, Francisco Tarciso (Org.). **Por uma teoria da gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000. p.119-142.
- ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2006.

FERREIRA, Márcia R & PASSADOR, Cláudia S. **Apontamentos sobre Ação Social nas Médias e Grandes Empresas de Maringá: Responsabilidade Social.** 2000

FRANÇA, Marco Aurélio de. **Gestão 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 Teórico de Ética nos Negócios.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas, Belo Horizonte.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese (Doutorado Economia, administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo: Victor Civita, 1984.

FURTADO, Raquel. **Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno: A Percepção dos Empregados da PROMON.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas, Belo Horizonte.

GALVÃO, A.; TRINDADE, E. Sistemas de Relações de Trabalho nos países avançados: principais características e mudanças recentes. In: **DIEESE. Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores.** Campinas: CESIT, 1999.

GALBRAITH, John K. **A Era da Incerteza.** São Paulo: Pioneira, 1980.

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

GLASENAPP, Sirlei; LAGO, Ediane. **Segurança do Trabalho: uma cultura prevencionista ?** ENANPAD, 2004.

GOLDEMBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar.** São Paulo: Record, 2003.

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

JURZA, Paulo. Uma análise do perfil dos acidentes fatais do trabalho em Minas Gerais: agricultura, indústria e comércio. In: CARVALHO NETO, Antonio; SALIM, Celso Amorim. **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho.** Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa. **Empregabilidade e adesão à nova cultura do trabalho.** ENANPAD, 2004.

MATONNI, Lúcia Augusta Mota. **Gestão do Público Interno e Responsabilidade Social: um estudo de caso em uma empresa signatária do global compact.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 44, Ed. Esp. Minas Gerais, p.22-33, abr./maio/jun. 2004.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa. O Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOREIRA, Morvan de Mello. Envelhecimento da população brasileira: aspectos gerais. In: WONG, Laura L. Rodríguez (Org.). **O envelhecimento da população brasileira e o aumento da longevidade**. Belo Horizonte: UFMG Cedeplar / ABEP, 2001.

NAPOLEÃO, Raquel de Santana. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas gerais, Belo Horizonte.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 24, n. 4, p.203-10, out./dez., 1984.

OLIVEIRA, Teodoro José Eustáquio. **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.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Mauricio T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PARTEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1992.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: Uma Relação Necessária?** Atibaia: ENANPAD, 2003.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Ética nos Negócios: Condições, Desafios e Riscos do Desenvolvimento de uma Ética Empresarial**. Belo Horizonte: PUCMINAS/FDC, 2005.

PENA, R. P. M.; QUEIROZ, H.; CARVALHO NETO, A.; TEODÓSIO, A.; DIAS, A. S. FERNANDES, T. Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. **Revista O&S**. Salvador v. 14, n. 40, jan.-março, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-91, May/Jun., 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 38-49, jul./set. 1995.

SANTOS, Maria de Fátima de Souza. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.

SILVA, Anielson Barbosa da. A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos dirigentes de empresas comerciais. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SOUZA, Leocádio Coelho de Souza; Ferraz, Serafim Firmo de Souza; Maia, Bruno Oliveira; Nobre, João Adriano Ponciano. **Terceirização Estratégica e a Gestão do Fator Humano em Grandes Indústrias Cearenses de Confecção**. ENANPAD 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

WESTIN, Felipe Vasquez. **Administração de Salários por Desempenho**. São Paulo: Max Limonad. 1986.

WONG, Laura L. Rodríguez (Org.). **O envelhecimento da população brasileira e o aumento da longevidade**. Belo Horizonte: UFMG Cedeplar / ABEP, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIAS, Oceano. **SA 8000 – Responsabilidade Social – NBR 16000. Estratégia para Empresas Socialmente Responsáveis**. São Paulo: Editora EPSE, 2004.

ULRICH, D. **Organização de Acordo com a Capacidade**. In: A Organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1977.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A :Questionário ETHOS

Público Interno

Diálogo e Participação

- Relações com sindicatos
- Gestão participativa

Respeito ao Indivíduo

- Relações com trabalhadores terceirizados

Trabalho Decente

- Política de remuneração, benefícios e carreira
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
- Comportamento diante das demissões
- Preparação para aposentadoria

Responda a todas as questões escolhendo apenas uma das opções.

Relações com os sindicatos

1 – A empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?

Sim	Não	Não Sei.	Prefiro Não Responder
-----	-----	----------	-----------------------

2 – A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?

Sim	Não	Não Sei.	Prefiro Não Responder
-----	-----	----------	-----------------------

3 – Os dirigentes da empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?

Sim	Não	Não Sei.	Prefiro Não Responder
-----	-----	----------	-----------------------

4 – A empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os trabalhadores) para subsidiar as discussões?

Sim	Não	Não Sei.	Prefiro Não Responder
-----	-----	----------	-----------------------

Gestão participativa

5 – A empresa disponibiliza informações sobre sua história e sua organização e também treina os empregados no momento da admissão com programas de integração e através de treinamentos para que possam compreendê-las e analisá-las?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

6 – A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

7 – A empresa discute informações econômico-financeiras de forma estruturada visando à participação dos empregados no processo de gestão e nas decisões estratégicas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

8 – Representantes dos empregados participam ativamente dos comitês de gestão ou nas decisões estratégicas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Relações com trabalhadores terceirizados

9 – A empresa respeita a legislação no que se refere à co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e das condições de saúde e segurança dos trabalhadores terceirizados?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

10 – A empresa monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação de terceiros, exigindo ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

11 – A empresa negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

12 – A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Política de remuneração, benefícios e carreira.

13 – A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

14 – A empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

15 - A empresa valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade futura de crescimento e desenvolvimento de novas habilidades?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

16 - A empresa trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho

17 – A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho e tem planos e metas para alcançar padrões de excelência em seu setor?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

18 – A empresa possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

19 – A empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização dos trabalhadores sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

20 – A empresa tem metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança definidos com a participação dos empregados, incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Compromisso para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

21 – A empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

22 – A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

23 – Além de promover capacitação contínua, a empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

24 – A empresa promove capacitação contínua e oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Comportamento diante das demissões

25 – A empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

25.1 - Para casos de necessidade de redução de pessoal procura analisar alternativas de contenção e redução de despesas para evitar demissão em massa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

26 – A empresa possui políticas e processos de demissão que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações profissionais que garantem a neutralidade da decisão?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

26.1 - A empresa informa ao demitido as razões da sua demissão como forma de propiciar o seu crescimento como pessoa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

27 – A empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

28 – A empresa financia a recapacitação dos trabalhadores demitidos sem justa causa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Preparação para Aposentadoria

29 – A empresa oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

30 – A empresa orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

31 – A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

32 – A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados e oferece programa de previdência complementar a todos os seus empregados?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

Informações Demográficas

- 1 - Tempo de casa
- 1.1 - Menos de 2 anos
- 1.2 - Entre 2 e 5 anos
- 1.3 - Entre 6 e 10 anos
- 1.4 - Entre 11 e 15 anos
- 1.5 - Entre 16 e 20

1.6 - Mais de 20 anos

2 - Idade

2.1 - Menos de 20 anos

2.2 - Entre 20 e 25 anos

2.3 - Entre 26 e 35 anos

2.4 - Entre 36 e 45 anos

2.5 - Entre 46 e 55 anos

2.6 - Mais de 55 anos

3 - Escolaridade

3.1 - Primeiro grau

3.2 - Segundo Grau

3.3 - Universitário incompleto

3.4 - Universitário completo

3.5 - Pós-Graduação

3.6 - Mestrado/Doutorado

4 - Cargo

4.1 - Superintendente ou Gerente

4.2 - Chefe de Departamento

4.3 - Chefe de Setor

4.4 - Técnico

4.5 - Administrativo

4.6 - Operacional

5 - Sexo

5.1 - Feminino

5.2 - Masculino

APÊNDICE B :Ordem das Questões

NUMERAÇÃO ETHOS	QUESTÕES	NUMERAÇÃO QUESTIONÁRIO
32	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	1
5	GESTÃO PARTICIPATIVA	2
9	RELAÇÕES COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	3
13	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	4
17	CUIDADOS COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	5
21	COMPROMISSO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE	6
25	COMPORTAMENTO DIANTE DAS DEMISSÕES	7
29	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	8
2	RELAÇÕES COM SINDICATOS	9
6	GESTÃO PARTICIPATIVA	10
10	RELAÇÕES COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	11
14	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	12
18	CUIDADOS COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	13
22	COMPROMISSO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE	14
26	COMPORTAMENTO DIANTE DAS DEMISSÕES	15
30	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	16
3	RELAÇÕES COM SINDICATOS	17
7	GESTÃO PARTICIPATIVA	18
11	RELAÇÕES COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	19
15	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	20
19	CUIDADOS COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	21
23	COMPROMISSO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE	22
27	COMPORTAMENTO DIANTE DAS DEMISSÕES	23
31	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	24
4	RELAÇÕES COM SINDICATOS	25
8	GESTÃO PARTICIPATIVA	26
12	RELAÇÕES COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	27
16	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	28
20	CUIDADOS COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	29
24	COMPROMISSO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE	30
28	COMPORTAMENTO DIANTE DAS DEMISSÕES	31
1	RELAÇÕES COM SINDICATOS	32

APÊNDICE C :Questionário da Pesquisa

Responda a todas as questões escolhendo apenas uma das opções.

1 – A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados e oferece programa de previdência complementar a todos os seus empregados?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

2 – A empresa disponibiliza informações sobre sua história e sua organização e também treina os empregados no momento da admissão com programas de integração e através de treinamentos para que possam compreendê-las e analisá-las?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

3 – A empresa respeita a legislação no que se refere à co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e das condições de saúde e segurança dos trabalhadores terceirizados?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

4 – A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

5 – A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho e tem planos e metas para alcançar padrões de excelência em seu setor?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

6 – A empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

7 – A empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

7.1 - Para casos de necessidade de redução de pessoal procura analisar alternativas de contenção e redução de despesas para evitar demissão em massa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

8 – A empresa oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

9 – A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

10 – A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

11 – A empresa monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação de terceiros, exigindo ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

12 – A empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

13 – A empresa possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

14 – A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

15 – A empresa possui políticas e processos de demissão que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações profissionais que garantam a neutralidade da decisão?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

15.1 - A empresa informa ao demitido as razões de sua demissão como forma de propiciar seu crescimento como pessoa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

16 – A empresa orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

17 – Os dirigentes da empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

18 – A empresa discute informações econômico-financeiras de forma estruturada visando à participação dos empregados no processo de gestão e nas decisões estratégicas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

19 – A empresa negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

20 - A empresa valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade futura de crescimento e desenvolvimento de novas habilidades?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

21 – A empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização dos trabalhadores sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

22 – Além de promover capacitação contínua, a empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

23 – A empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

24 – A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

25 – A empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os trabalhadores) para subsidiar as discussões?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

26 – Representantes dos empregados participam ativamente dos comitês de gestão ou nas decisões estratégicas?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

27 – A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

28 - A empresa trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

29 – A empresa tem metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança, definidos com a participação dos empregados, incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

30 – A empresa promove capacitação contínua e oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

31 – A empresa financia a recapacitação dos trabalhadores demitidos sem justa causa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Não Sei.	<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Responder
--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------------

32 – A empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?

	Sim		Não		Não Sei.		Prefiro Não Responder
--	-----	--	-----	--	----------	--	-----------------------

Informações Demográficas

1 - Tempo de casa

- 1.1 - Menos de 2 anos
- 1.2 - Entre 2 e 5 anos
- 1.3 - Entre 6 e 10 anos
- 1.4 - Entre 11 e 15 anos
- 1.5 - Entre 16 e 20
- 1.6 - Mais de 20 anos

2 - Idade

- 2.1 - Menos de 20 anos
- 2.2 - Entre 20 e 25 anos
- 2.3 - Entre 26 e 35 anos
- 2.4 - Entre 36 e 45 anos
- 2.5 - Entre 46 e 55 anos
- 2.6 - Mais de 55 anos

3- Escolaridade

- 3.1 - Primeiro grau
- 3.2 - Segundo Grau
- 3.3 - Universitário incompleto
- 3.4 - Universitário completo
- 3.5 - Pós-Graduação
- 3.6 - Mestrado/Doutorado

4 - Cargo

- 4.1 - Superintendente ou Gerente
- 4.2 - Chefe de Departamento
- 4.3 - Chefe de Setor
- 4.4 - Técnico
- 4.5 - Administrativo
- 4.6 - Operacional

5 - Sexo

- 5.1 - Feminino
- 5.2 - Masculino