

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Responsabilidade Social Empresarial com o público interno: Percepção dos funcionários e gerentes em empresa de médio porte vencedora do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

ANTONIO AUGUSTO RIBEIRO PEREIRA

Belo Horizonte  
2008

Antônio Augusto Ribeiro Pereira

Responsabilidade Social Empresarial com público interno: Percepção dos trabalhadores e gestores em empresa de médio porte vencedora do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 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

P436r Pereira, Antônio Augusto Ribeiro  
Responsabilidade social empresarial com o público interno: percepção dos funcionários e gerentes em empresa de médio porte vencedora do Prêmio SESI de qualidade no trabalho / Antônio Augusto Ribeiro Pereira. Belo Horizonte, 2008.  
152f. :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. Pessoal – Condições de trabalho. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Qualidade de vida no trabalho. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa e Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3.048

Antônio Augusto Ribeiro Pereira

**Responsabilidade Social Empresarial com o público interno: Percepção dos funcionários e gerentes em empresa de médio porte vencedora do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.**

Trabalho apresentado no curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte 2008.

---

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (orientador) – PUC Minas

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

**Dedico essa dissertação**

À minha esposa, Sandra Cristina, e  
às minhas filhas Carolina e Isabela.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo e por todos.

A Deus por tudo o que aprendi.

A Deus por todos com quem aprendi.

A Deus por tudo com o que convivi: alegrias, tristezas, presenças e ausências.

A Deus por todos com quem convivi, convivo e conviverei.

À minha esposa, Sandra Cristina, minha amada companheira, que incentiva, que participa, que critica, que suportou minha ausência e que também vive a minha vida. Ter você comigo é fundamental. Eu te amo!

Às minhas filhas Carolina e Isabela, pelo incentivo maior nas horas mais difíceis.

À minha avó, Geralda Maria de Jesus, que sempre me incentivou a estudar, sem jamais saber o que eu estudava; apenas dizia-me: “Estude sempre!”

Ao meu pai, Antônio Pereira, um grande “engenheiro”, meu mestre.

À minha mãe, Guaraciaba, expoente das artes, poetisa do ensino.

Ao Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, por sua disposição, conhecimentos, incentivo, participação, e sua exigência para os melhores resultados.

À empresa Açoforja, que tendo reconhecimento público de sua atuação para seu público interno, corroborado pela premiação em 2005 do PSQT, prontificou-se de imediato a contribuir com os objetivos deste trabalho.

*“O homem se torna muitas vezes o que ele próprio acredita que é. Se eu insisto em repetir para mim mesmo que não posso fazer determinada coisa, é possível que eu acabe tornando realmente incapaz de fazê-la. Ao contrário, se tenho convicção de que posso fazê-la, certamente adquirirei a capacidade de realizá-la, mesmo que não a tenha no começo”*

**Mahatma Gandhi**

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo a análise da percepção dos funcionários e gerentes sobre a Responsabilidade Social Empresarial – RSE - direcionada ao público interno de uma empresa de médio porte que se quer socialmente responsável. A empresa é fabricante de forjados em aço, iniciou suas operações em 1977, e em 2005 obteve a premiação máxima do PSQT ( Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho ).

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva. Um estudo de caso cujos dados foram coletados a partir da aplicação de questionário fechado aos funcionários da empresa e entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gerentes da empresa. A amostra é composta por 265 empregados. Os instrumentos de coleta de dados foram construídos a partir dos Indicadores Ethos para o público interno: relação com sindicatos, gestão participativa, relações com trabalhadores terceirizados, compromisso com o futuro das crianças, valorização da diversidade, política de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria. Os resultados obtidos mostraram que as percepções positivas de funcionários e gerentes convergem entre si, indicando que a empresa atua de forma socialmente responsável perante seu público interno. Verificou-se também que o exercício da Responsabilidade Social Empresarial é extensível a qualquer empresa, independente de seu porte. Esta pesquisa apontou-nos outros campos inseridos na RSE com público interno que podem ser pesquisados, tais como a exploração do universo a que pertence a empresa pesquisada, ou seja, o segmento das médias empresas, bem como o segmento das pequenas empresas, que fornecem bases de dados com exploração acadêmica praticamente incipiente, e potencialmente capaz de apresentar excelentes resultados aplicáveis tanto ao meio acadêmico quanto empresarial.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial - RSE; Público Interno; Empresa de Médio Porte.

## **ABSTRACT**

This work has to aim the ‘managers’ and workers’ perception analysis regarding the Corporate Social Responsibility – CSR – directed to the staff of a medium size company that desires to be socially responsible. The chosen company is in the market since 1977, forging steel , and in 2005 won the PSQT ( Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho ).

This is a quantitative and descriptive research. A case study which data has been collected from closed form questionnaires filled in by the enterprise’s employees and a semistructured interview carried out with the CSR’s manager. The sample is made up of 265 employees. The data collection’s tools have been built from the CSR Indicators defined by Ethos Institute for the staff : union labor’s relationship, participative management, commitment with the future of children, diversity’s appreciation, relationships with outsourcing workers, remuneration’s policy, benefits and career, health care, work conditions and safety, commitment with professional development and the employability, behavior towards dismissals and preparation for retirement.

The results show that the positives perceptions of managers’ and workers’ are crossing between themselves and indicate that the chosen enterprise works in a performance socially responsible directed to the staff. Any enterprise can be socially responsible, besides its size. This research shown us others aspects in the Corporate Social Responsibility – CSR – directed to the staff that can be explored, as the universe of medium size companies, the universe of small size companies, that provide a database with a beginner scholar exploration, and has a great potencial of results for the companies and for students.

**Key words:** Corporate Social Responsibility – CSR ; Staff; Medium Size Company.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre regulação flexível e regulação jurídica	39
Quadro 2 – Relação entre áreas temáticas do PSQT e indicadores Ethos para público interno	81

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa	85
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por escolaridade	85
Gráfico 3 – Distribuição da amostra por idade	86
Gráfico 4 – Distribuição da amostra por sexo	86
Gráfico 5 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal ?”	89
Gráfico 6 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?”	90
Gráfico 7 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa disponibiliza informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, etc ?”	90
Gráfico 8 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?”	94
Gráfico 9 – Distribuição da amostra por cargo referente à opção “sim” para a questão “A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas?”	95
Gráfico 10 – Distribuição Percentual da amostra de funcionários terceirizados referentes à questão “ A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares como transporte,alimentação, ambulatório,etc?”	98
Gráfico 11 – Distribuição Percentual da amostra de funcionários diretos referentes à questão “ A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares como transporte,alimentação, ambulatório,etc?”	98
Gráfico 12 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa tem programa para contratação de aprendizes oferecendo a estes boas condições de trabalho, aprendizado e crescimento profissional e pessoal ?”	100
Gráfico 13 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa promove a diversidade em seu quadro, contratando funcionários independente de raça,sexo, idade, religião, preferência sexual,etc ?”	103

Gráfico 14 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa possui programa para equidade e não discriminação racial, contratando funcionários negros e pardos para todos os níveis da organização ?”	105
Gráfico 15 – Distribuição da amostra percentual de funcionários referente à questão “A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões ?”	111
Gráfico 16 – Distribuição da amostra percentual de funcionários referente à questão “A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões ?”	111
Gráfico 17 – Distribuição da amostra percentual da área operacional referente à questão “A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões ?”	112
Gráfico 18 – Distribuição da amostra percentual referente ao somatório dos funcionários com idade superior a 46 anos	121
Gráfico 19 – Nível geral de concordância dos funcionários	124
Gráfico 20 – Nível geral de concordância dos gerentes	124

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	29
Figura 2 – Os três domínios da Responsabilidade Social Corporativa	31
Figura 3 – Stakeholders empresariais	49

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição da amostra por cargo em quantidade e percentual	84
TABELA 2– Distribuição da amostra por tempo de empresa em quantidade	85
TABELA 3 – Distribuição da amostra por escolaridade	86
TABELA 4– Distribuição da amostra por cargo e tempo de empresa	87
TABELA 5 – Distribuição da amostra por escolaridade e tempo de empresa	88
TABELA 6 – Percepção dos funcionários na relação com sindicato	88
TABELA 7 – Percepção dos gerentes na relação com sindicato	88
TABELA 8 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas à gestão participativa	92
TABELA 9 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à gestão participativa	93
TABELA 10 – Distribuição quantitativa da amostra de funcionários terceirizados por tempo de empresa e escolaridade	96
TABELA 11 – Percepção dos funcionários (diretos e terceirizados) nas questões relacionadas à relação com terceirizados	97
TABELA 12 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à relação com terceirizados.	97
TABELA 13 – Distribuição quantitativa e percentual dos funcionários e gerentes referente à questão “A empresa tem programa para contratação de aprendizes oferecendo a estes boas condições de trabalho, aprendizado, ?”	100
TABELA 14 – Distribuição quantitativa e percentual da amostra de funcionários e gerentes referente à questão “A empresa faz acompanhamento da inclusão dos filhos de seus empregados na escola ?”	101
TABELA 15 – Distribuição percentual da amostra por tempo de empresa referente à questão “A empresa faz acompanhamento da inclusão dos filhos de seus empregados na escola ?”	102
TABELA 16 – Distribuição quantitativa e percentual da amostra de funcionários e gerentes referente à questão “A empresa promove a diversidade em seu quadro, contratando funcionários independente de raça, sexo, idade, religião, e preferência sexual ?”	102
TABELA 17 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas à contratação de deficientes	103
TABELA 18 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à contratação de deficientes	104
TABELA 19 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à equidade e não discriminação racial	104
TABELA 20 – Percepção dos gerentes na questão relacionada à equidade e não discriminação racial	105
TABELA 21 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à equidade de gênero	106
TABELA 22 – Percepção dos gerentes na questão relacionada à equidade de gênero	106

TABELA 23 – Distribuição quantitativa e percentual da amostra de funcionárias por área, tempo de empresa. e escolaridade	107
TABELA 24 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas à política de remuneração, benefícios e carreira	109
TABELA 25 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à política de remuneração, benefícios e carreira	109
TABELA 26 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à política de horas extras TABELA 26 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à política de horas extras	112
TABELA 27 – Percepção dos gerentes na questão relacionada à política de horas extras	112
TABELA 28 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho	113
TABELA 29 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas a cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho	113
TABELA 30 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	115
TABELA 31 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	116
TABELA 32 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a comportamento frente a demissões	118
TABELA 33 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a comportamento frente a demissões	118
TABELA 34 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a preparação para aposentadoria	120
TABELA 35 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas a comportamento frente a demissões	121
TABELA 36 – Percepção dos funcionários com idade superior a 46 anos nas questões relacionadas a preparação para aposentadoria	122
TABELA 37 – Resultado global para as respostas de gerentes e funcionários por variável Ethos	125

## LISTA DE SIGLAS

AA 1000	Acconuntability 1000
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CEP	Council On Economic Priorities
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Scoail
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IFC	International Finance Corporation
IPEA	Insituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
ISO	International Organisation for Standartization
NBR 16001	Norma brasileira de responsabilidade social
NUPEGS	Núcleo de Pesquisa em Gestão Social do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPR	Plano de Participação nos Resultados
PSQT	Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA 8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI	Serviço Social da Indústria
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Contexto histórico, político e econômico .....	23
2.2 Responsabilidade social empresarial: evolução histórica e conceitos.....	25
2.2.1 A <i>dimensão econômica</i> .....	32
2.2.2 A <i>dimensão legal</i> .....	36
2.2.2.1 A norma “SA 8000”.....	44
2.2.3 A <i>dimensão ética</i> .....	43
2.2.3.1 <u>Ética empresarial</u> .....	46
2.3 Responsabilidade social empresarial com o público interno.....	50
2.4 Indicadores Ethos de responsabilidade social para público interno.....	53
2.4.1 <i>Diálogo e participação</i> .....	54
2.4.1.1 <u>Relações com sindicatos</u> .....	54
2.4.1.2 <u>Gestão participativa</u> .....	56
2.4.1.3 <u>Relação com terceirizados</u> .....	59
2.4.2 <i>Respeito ao indivíduo</i> .....	61
2.4.2.1 <u>Compromisso com o futuro das crianças</u> .....	61
2.4.2.2 <u>Valorização da diversidade</u> .....	64
2.4.3 <i>Trabalho Decente</i> .....	67
2.4.3.1 <u>Política de remuneração, benefício e carreira</u> .....	67
2.4.3.2 <u>Cuidado com saúde, segurança e condições com o trabalho</u> .....	69
2.4.3.3 <u>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</u> .....	73
2.4.3.4 <u>Comportamento frente às demissões</u> .....	74
2.4.3.5 <u>Preparação para aposentadoria</u> .....	75
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	79
3.1 Estratégia de análise .....	82
3.2 Unidade de análise .....	83
4. Análise dos dados .....	84
4.1 Perfil da amostra .....	84
4.2 Diálogo e participação.....	88
4.2.1 <i>Relações com sindicatos</i> .....	88
4.2.2 <i>Gestão participativa</i> .....	92
4.2.3 <i>Relação com terceirizados</i> .....	96
4.3 Respeito ao indivíduo.....	99
4.3.1 <i>Compromisso com o futuro das crianças</i> .....	99
4.3.2 <i>Valorização da diversidade</i> .....	102
4.4 Trabalho decente.....	108
4.4.1 <i>Política de remuneração, benefício e carreira</i> .....	108
4.4.2 <i>Cuidado com saúde, segurança e condições com o trabalho</i> .....	111
4.4.3 <i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i> .....	114
4.4.4 <i>Comportamento frente às demissões</i> .....	117
4.4.5 <i>Preparação para aposentadoria</i> .....	120
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	126
6. REFERÊNCIAS .....	136
7. APÊNDICE .....	148



## 1. INTRODUÇÃO

A crise do Estado como promotor do bem-estar social abre lacunas em setores públicos sociais, como saúde e educação, que, indiretamente, passam a depender da iniciativa privada para o seu desenvolvimento. Tal crise decorre da redução das funções estatais, da diminuição do tamanho do Estado, do precário equilíbrio das contas públicas e da redução dos gastos sociais. O crescente processo de concentração de capitais, com economia globalizada e intensa mobilização social em nível mundial; a crescente onda de fusões e aquisições; as novas relações de trabalho e o surgimento do terceiro setor constituem movimentos que reforçam a instituição da Responsabilidade Social Empresarial.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) consiste em um modelo de atuação que pode ser descrito como promotor do interesse público sem imposição ou regulação pelo aparelho estatal. A atuação empresarial social, além dos limites de responsabilidade legal impostos pelas leis, faz com que a RSE constitua-se em constructo multidimensional, traduzido ora em imagem, negócio, ora cidadania, fato que cerca o conceito de grandes paradoxos.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem a ética por balizador e conduz as empresas a realizarem ações cujo foco é direcionado às partes interessadas (*stakeholders*), ou seja, acionistas, funcionários, terceirizados, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente. Entende-se por *stakeholders* qualquer grupo de interesse ou indivíduo que, ao se relacionar com uma empresa, influencie, ou seja influenciado pelos objetivos desta (FREEMAN, 1984). Kreitlon (2005) cita que há um senso comum em afirmar que empresa socialmente responsável é aquela que vai além de suas obrigações legais, no tratamento justo de seus empregados; na relação transparente e ética com clientes, fornecedores e concorrentes; na minimização dos danos e impactos ambientais; no apoio às comunidades locais e na promoção dos direitos humanos.

A evolução do exercício deste conceito passa por estágios que vão desde a adoção de comportamento ético, inicialmente de forma defensiva, com o avanço para um nível gerencial no qual se realizam ações que priorizam as partes interessadas (*stakeholders*). Em um último estágio, atinge-se um nível estratégico em que a Responsabilidade Social Empresarial é integrada à visão de negócios, tornando-se parte integrante dos diferenciais competitivos, na relação com múltiplos stakeholders.

No atual panorama mercadológico, perenidade empresarial, busca de excelência e conquista de novos mercados devem estar respaldados pela qualidade nas relações e sustentabilidade econômica, social, ambiental, o que faz com que Responsabilidade Social Empresarial integre o planejamento estratégico de qualquer empresa que tenha tais objetivos.

Consideradas as premissas de responsabilidade que as empresas devem ter para com a sociedade e o respectivo contexto no qual estão inseridas, Carrol (1991), cita que a Responsabilidade Social Empresarial é contemplada em quatro dimensões: econômica, legal, ética, e filantrópica.

Inicialmente apresentado como uma pirâmide, Carrol altera seu modelo em artigo posterior. De qualquer modo, considerava este autor que a dimensão econômica é a base para as demais responsabilidades, visto que ser economicamente sustentável ao longo do tempo, e produtivo de modo a atender interesses das partes interessadas além dos acionistas, constitui papel fundamental das empresas perante a sociedade.

A dimensão legal diz respeito às leis e regulamentos codificados pela sociedade. As empresas para operarem dentro de determinado contexto devem seguir tais leis e regulamentos.

Agir de maneira justa e correta ao cumprir seus deveres, contabilizar as conseqüências de suas ações, respeitar os direitos de todas as partes interessadas dentre outras, é o objeto da dimensão ética. Esta considera os princípios e padrões que conduzem as relações para com as partes interessadas e é condição *sine qua non* para o exercício da Responsabilidade Social Empresarial. Furtado (2006), cita que esta dimensão compreende aquelas atividades e práticas que são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade mesmo que não estejam transformadas em lei.

A dimensão filantrópica soma-se às demais supracitadas ao incluir atividades filantrópicas no escopo do negócio das empresas, fazendo com que estas realizem papéis sociais não previstos por lei. Ao incluir o exercício da Responsabilidade Social Empresarial em seu planejamento estratégico, as empresas devem buscar o equilíbrio entre estas quatro dimensões de modo a atender aos seus interesses e aos da sociedade como um todo.

A condução do exercício da Responsabilidade Social Empresarial deve ser feita de modo que não haja prevalência de uma dimensão sobre as demais, ou seja, não basta às empresas serem economicamente sustentáveis à custa de degradação do meio ambiente, ou realizarem excelentes

projetos sociais para determinada comunidade, ainda que esta não esteja em seu entorno, e destinar a seus funcionários tratamento antiético, em desacordo com a legislação trabalhista, por exemplo.

Em artigo posterior, publicado em co-autoria com Schwartz (SCHWARTZ; CARROLL, 2003), Carroll reexamina o modelo da pirâmide e propõe um modelo alternativo, baseado em três domínios: o econômico, o legal e o ético. A dimensão filantrópica, associada à discricionariedade, considerada desejável, é apropriada ou pela categoria econômica (quando ela faz parte da estratégia empresarial) ou pela categoria ética. Os autores justificam essa escolha com o argumento de que, primeiro, é difícil distinguir entre atividades filantrópicas e atividades éticas tanto no nível teórico quanto no nível prático e, segundo, as atividades filantrópicas tendem a ser motivadas por interesses econômicos (SCHWARTZ; CARROLL, 2003; pag. 506).

Dentre o conjunto das partes interessadas no escopo de ação da Responsabilidade Social Empresarial, encontra-se o público interno. A gestão de Responsabilidade Social Empresarial direcionada a este compreende ações dirigidas a empregados e dependentes, e, também, funcionários terceirizados. Para a empresa, em alguns casos, é uma responsabilidade básica de gestão de Recursos Humanos, que prevê, geralmente, a adoção de padrões e acordos internacionais (SA8000, Global Compact) para servir de parâmetro para auditorias e certificações, participação nos lucros e códigos de conduta. (COELHO, 2004).

Ao considerar a Responsabilidade Social Empresarial sob a ótica do negócio, Curado (2005) cita que a mesma pressupõe a necessidade de desenvolver a atuação social como fonte de vantagem competitiva, promovendo ambientes organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, dando sentido às atividades realizadas por seus funcionários, valorizando a comunicação e o comportamento ético, dentre outros.

Por ser o sustentáculo da Responsabilidade Social Empresarial e por estar alinhada aos objetivos empresariais e seus respectivos planejamentos estratégicos, a dimensão econômica sugere que o exercício de Responsabilidade Social Empresarial seja inicialmente conduzido por meio da priorização do relacionamento com o público interno. Furtado (2006) cita que alguns autores (ARRUDA e NAVRAN, 2002; PENA, 2004) acreditam que, dentre os relacionamentos que as empresas devem ter com as partes interessadas (*stakeholders*), aquele direcionado ao público interno deve ter prioridade sob os demais, uma vez que a RSE deve iniciar-se dentro de seus próprios limites, antes de pensar em realizar ações para os demais stakeholders.

A RSE direcionada ao público interno compreende as ações de gestão de jornada de trabalho, ambiente de trabalho, equilíbrio de vida pessoal, relevância social no trabalho, desenvolvimento pessoal e direito dos empregados. (MELO NETO E FROES, 2001). Melo Neto e Froes (1999) citam que muitas empresas erram estrategicamente ao priorizarem a Responsabilidade Social Empresarial externa em detrimento da interna e tal procedimento pode ter como consequência descontentamento entre os empregados.

Pena (2004) afirma que um dos temas pouco explorados na discussão sobre a postura ética das empresas é justamente seu relacionamento com seus trabalhadores, visto que grande parte dos estudos concentra-se na ação social empresarial em projetos sociais externos à empresa ou que visam à comunidade impactada direta ou indiretamente pela ação da empresa.

Considerando-se as pesquisas sobre ações empresariais resultantes da gestão de empresas socialmente responsáveis, aquelas desenvolvidas no âmbito externo às empresas possuem maior amplitude, e divulgação pública. Tais pesquisas tem em sua maioria as empresas de grande porte como unidades de pesquisa. As pesquisas “Empresas e Responsabilidade Social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais” (FIEMG - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. 2000), “Ação Social das Empresas” (IPEA – INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. 2002; 2006), “Responsabilidade Social Empresarial: panorama e perspectivas na indústria paulista” (FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 2003.), e “Responsabilidade Social nas micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo” (SEBRAE-SP. São Paulo, 2005), citam que o segmento das pequenas e médias empresas pratica o exercício de RSE tanto em âmbito externo quanto interno. Tais pesquisas tiveram por objetivo mostrar os resultados das ações realizadas para os diversos *stakeholders* envolvidos. A maioria dos resultados obtidos contemplou as ações realizadas ao âmbito externo às empresas, sendo que, em proporção menor, citaram também as ações realizadas ao âmbito interno das empresas. Analisando os resultados destas pesquisas, nota-se, de maneira geral, que pouco se sabe da efetividade e resultados atingidos, bem como do ponto de vista daqueles que sofreram as ações supracitadas.

A pesquisa “Empresas e Responsabilidade Social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais” (FIEMG - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS.2000) mostrou que dos 553 estabelecimentos pesquisados, 58% realizam ações sociais tanto para público interno quanto comunidade e apenas 11% realizam

ações sociais exclusivamente para seu público interno, independentemente do setor de atuação, porte e origem do capital da empresa.

Esta pesquisa cita os termos percentuais sobre as áreas cujas ações destinam-se ao público interno, como, por exemplo, alimentação (66%), saúde (60%), educação (38%) dentre outros, sem, contudo, evidenciar o que se realiza dentro de cada área, bem como a percepção dos beneficiados por tais ações. Segundo esta pesquisa, o tamanho da empresa influencia em sua ação social, independentemente do direcionamento que tal ação tenha.

A pesquisa “Ação Social das Empresas” (IPEA – INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. 2002; 2006), de grande importância e magnitude, focou, em nível nacional, um mapeamento da participação do setor empresarial em atividades sociais voltadas para as comunidades mais pobres, evidenciando a desproporção entre os estudos realizados com foco na Responsabilidade Social Empresarial externa e foco na Responsabilidade Social Empresarial interna.

A pesquisa “Responsabilidade Social Empresarial: panorama e perspectivas na indústria paulista” (FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 2003) em um de seus tópicos enfocou o público interno. Dentre as empresas pesquisadas, 78,6% realizam ações sociais não-obrigatórias por lei ou acordo coletivo em benefício de seus funcionários, informando também que quanto maior o porte da empresa, maiores os benefícios.

As áreas de benefícios não obrigatórios mais frequentes são a alimentação (mencionada por 72,9% das indústrias) e a saúde (apontada por 71,5% delas), dentre outras.

Esta pesquisa evidencia práticas diferenciadas tais como programa para menores aprendizes, política preferencial para contratação de pessoas desempregadas, serviço de orientação para a aposentadoria, serviço de apoio, recolocação ou requalificação para trabalhadores demitidos, programa para contratação de deficientes, dentre outros, sem, contudo, citar a percepção dos empregados em relação aos resultados obtidos. Analisando esta pesquisa, nota-se que estas práticas relacionam-se diretamente com os indicadores Ethos para o público interno.

A pesquisa “Responsabilidade social nas micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo” (SEBRAE-SP. 2005) foi realizada baseando-se nos parâmetros Ethos para a Responsabilidade Social Empresarial, priorizando as áreas de valores e transparência, comunidades (ações sociais) e público interno. Esta pesquisa objetivou identificar qual a

proporção de micro e pequenas empresas (MPEs) do estado de São Paulo que realiza ações no âmbito da RSE, bem como caracterizar o tipo de investimento realizado por essas empresas, e apresentar proposições para o aperfeiçoamento dos resultados nessa área.

Os resultados mostrados para as ações realizados para o público interno foram destinados às seguintes áreas: alimentação (59%), segurança do trabalho (18%), saúde (16%), educação (14%), esportes (7%), dependência de drogas e álcool (2%) e cultura (2%). Outras 33% citaram uma grande variedade de ações, sem concentrações evidentes, tais como: empréstimos para funcionários, seguro de vida, participações em festas e eventos, comissões financeiras, bonificações e prêmios a funcionários.

Dentre as pesquisas supracitadas, a pesquisa “Responsabilidade Social nas micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo” (SEBRAE-SP. 2005) apresentou-se mais atualizada dentro do contexto e conceito da RSE. Sendo realizada em consonância com as variáveis Ethos para o público interno, ao explorar o segmento das micro e pequenas empresas (MPEs) do Estado de São Paulo esta pesquisa demonstrou que o exercício da Responsabilidade Social Empresarial independe do porte da empresa como cita Oliveira (1984). Em comum, falta a todas as pesquisas supracitadas a ótica dos beneficiados pelas ações das empresas, ou seja, todas descrevem as práticas a partir do foco empresarial.

A divulgação da RSE na mídia é destacada na publicação dos Guias Exame de Boa Cidadania Corporativa. Publicados a partir de 2000, citam empresas modelo, todas de grande porte, e destacam as ações realizadas por estas no campo social, todas relativas a temas tais como: educação, criança e adolescente, meio ambiente, saúde, cultura, comunidade, voluntariado, terceira idade, portadores de deficiência, dentre outros.

Ao se analisarem todas as edições, nota-se que até a edição de 2004, todas as ações foram direcionadas ao público externo, o que sugere que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial era entendido pelas empresas participantes como um conjunto de ações a ser realizado externamente às empresas. A partir da edição de 2005, com o objetivo de ressaltar que responsabilidade social é uma forma de gestão, as empresas participantes da edição foram chamadas a descrever suas práticas de administração relativas a seus *stakeholders*, a mostrar a amplitude do conceito da Responsabilidade Social Empresarial. As ações divulgadas referiram-se a todos stakeholders, destacando-se a prática de algumas empresas.

Com relação às práticas para o público interno (descrita como “funcionários”), 50 delas

foram citadas, tais como qualidade de vida, comissão de voluntariado, valorização da diversidade, educação à distância, segurança total, condicionamento físico, dentre outras. Porém, não há depoimentos dos beneficiários de tais ações. Algumas citações referem-se somente a depoimentos de membros da área gerencial.

O presente estudo explora uma empresa de médio porte e analisa a RSE sob a ótica dos beneficiários das ações socialmente responsáveis em questão: o público interno, compreendido, aqui, por funcionários (diretos e terceirizados) e gerentes.

Justifica-se assim, a relevância deste trabalho pelo fato de a Responsabilidade Social Empresarial para o público interno ser um campo com infinita potencialidade de exploração acadêmica e empresarial. Atualmente, há um número crescente de trabalhos e estudos nesta área. Esta dissertação tem por objetivo geral analisar a percepção do público interno (empregados e gestores) de uma empresa de médio porte que se quer socialmente responsável, com relação à gestão de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) direcionada aos mesmos.

Para tal, os objetivos específicos foram:

- Verificar e analisar a percepção dos gerentes e dos funcionários de uma empresa de médio porte que se quer socialmente responsável, com respeito às práticas direcionadas a seu público interno, baseando-se nos seguintes indicadores Ethos de Responsabilidade Social para o público interno com a seguinte subdivisão:
  - Diálogo e participação:
    - Relações com sindicatos;
    - Gestão participativa;
    - Relações com trabalhadores terceirizados;
  - Respeito ao indivíduo:
    - Compromisso com o futuro das crianças;
    - Valorização da diversidade;
  - Trabalho decente:
    - Política de remuneração, benefício e carreira;
    - Cuidado com saúde, segurança e condições com o trabalho;
    - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
    - Comportamento frente às demissões;

➤ Preparação para a aposentadoria.

- Comparar as percepções de gerentes e funcionários;  
Esperamos também que os resultados deste trabalho possam:
- Somar-se ao campo de estudos acadêmicos relativos à Responsabilidade Social Empresarial direcionada ao público interno referenciado pelos trabalhos de Coelho (2004); Furtado (2005); Molica (2006); Napoleão (2007);
- Participar para a aplicação e divulgação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial direcionados ao público interno no meio empresarial;
- Contribuir para a formação de conhecimento acadêmico referente à Responsabilidade Social Empresarial do universo das pequenas e médias empresas.

A unidade empírica estudada foi a empresa Açoforja SA, vencedora do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) etapa Minas Gerais, na categoria de média empresa no ano de 2005. A escolha de tal empresa foi feita em função da mesma não pertencer a nenhum conglomerado multinacional, bem como do objetivo principal do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), que é focar e premiar empresas que se querem socialmente responsáveis e possuem as melhores práticas de gestão realizadas para o público interno, considerando aspectos de saúde, segurança, meio ambiente, educação e desenvolvimento, lazer e cultura.

Atesta-se também a idoneidade e credibilidade do SESI como entidade promotora do evento. Interessa-nos investigar se a premiação do SESI se valida à luz dos indicadores propostos pelo Instituto Ethos, que vêm sendo usados nas pesquisas do NUPEGS (Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social) da PUC Minas (COELHO (2004); FURTADO (2005); MOLICA (2006); NAPOLEÃO (2007)).

A estratégia de pesquisa consistiu em estudo de caso, de natureza descritiva. As técnicas de coleta de dados foram: pesquisa documental, questionários fechados e entrevistas semi-estruturadas. Os instrumentos de coleta de dados foram quantitativos (questionários em anexo – vide Apêndice), complementados com métodos qualitativos (entrevistas com gerentes de RH/RSE e administrativo) e visita de campo.

A dissertação está dividida em quatro partes: referencial teórico, metodologia, análise dos dados e conclusão. O referencial teórico aborda o conceito de RSE sob a ótica das dimensões econômica, legal e ética citados por Schwartz; Carroll (2003), explorando modelos e formas. O conceito de RSE para o público interno é apresentado sequencialmente, bem como os

indicadores Ethos para o público interno.

Na metodologia, são detalhados estratégia, tipo e método de pesquisa, população e amostra, unidade de análise, caracterização da empresa, técnica e instrumento de coleta de dados e estratégia de análise de dados.

Na análise de dados, apresenta-se o perfil da amostra, em termos de cargo/função, tempo de empresa, escolaridade, idade, e sexo para gerentes e funcionários. Em seguida, são totalizadas e analisadas as respostas destes para as respectivas questões formuladas com base nos indicadores Ethos para o público interno. Estas respostas são comparadas e complementadas com as respostas obtidas das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gerentes.

Os resultados obtidos mostraram que é boa a percepção dos funcionários, o que indica que a empresa possui boas práticas de RSE com público interno e já se encontra em estágio avançado no sentido de querer-se socialmente responsável frente a este. As entrevistas com os gestores permitiram-nos concluir que a realização destas práticas não é assumida como decorrente de orientações estratégicas, e sim de políticas implementadas pelo RH, que visam à valorização do quadro de funcionários.

A pesquisa apontou-nos outros campos inseridos na RSE com público interno que podem ser pesquisados, tais como a exploração do universo a que pertence a empresa pesquisada, ou seja, o segmento das médias e pequenas empresas, que fornece uma base de dados com exploração acadêmica praticamente incipiente e potencialmente capaz de apresentar excelentes resultados aplicáveis tanto ao meio acadêmico quanto empresarial.

A pesquisa de campo que originou esta dissertação está inserida num esforço de pesquisa coletivo do Núcleo de Pesquisa em Gestão Social do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC – NUPEGS -, que vem pesquisando a temática da RSE com o público interno: Coelho (2004), Oliveira T. (2005), Furtado (2006), Molica (2006), Napoleão (2007), Santos (2007) e Mattoni (2007).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Responsabilidade Social Empresarial é resultante de um processo de construção e legitimação sociais, conduzido pelos diversos agentes e instituições que dele participam, dentro de contextos histórico, político e econômico ocorridos no último século. Tais contextos são descritos a seguir, a fim de mostrar os acontecimentos sob os quais a Responsabilidade Social Empresarial estabeleceu-se.

### 2.1 Contextos histórico, político e econômico

Gendron (2000) afirma que entre 1900 e 1960, três fatores principais favoreceram o surgimento de críticas de caráter ético e social ao mundo dos negócios: a) a desilusão frente às promessas do liberalismo (decorrente, sobretudo, do *crash* da Bolsa de Nova Iorque em 1929, e das conseqüências provocadas pela Grande Depressão que se seguiu); b) o desejo por parte das empresas de melhorarem sua imagem, numa época em que os lucros exorbitantes de certos monopólios suscitavam a ira da população; c) o desenvolvimento das ciências administrativas e a profissionalização da atividade gerencial.

O socialismo ascendente reforçava as críticas endereçadas ao capitalismo, assim como o debate acerca do papel do Estado e da justa distribuição de riquezas. As práticas monopolísticas geravam um forte movimento *antitrust*, ao mesmo tempo em que a expansão do poder corporativo obrigava os governos a adotarem drásticas medidas legislativas, de caráter regulatório. Nesta época, os empresários começam a pensar em responsabilidade social das empresas, associando-a à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho.

O período de 1960 a 1980 foi marcado por mobilizações cívicas e revolucionárias, proporcionais à evolução científica e tecnológica (ALBAN, 1999). O modo de produção e de acumulação do capital ainda era intensivo, e a regulação de tipo monopolístico. Embora a padronização possibilitasse a produção e o consumo de massa, grandes economias de escala eram geradas; o fordismo lentamente inicia seu declínio.

Com a crise do dólar e do petróleo, encerra-se o ciclo dos “anos dourados” (1945-1973): a economia capitalista volta a apresentar graves oscilações conjunturais, longas e profundas

recessões, queda do ritmo de crescimento e altas taxas de desemprego. As lutas de classe recrudescem nos principais países, e as greves chegam ao seu ponto máximo. O poder dos grandes conglomerados e das multinacionais atinge proporções inéditas, enquanto as estruturas organizacionais se complexificam e burocratizam. O controle dissocia-se definitivamente da propriedade, e passa dos acionistas às mãos dos diretores e gerentes.

Dentro de um cenário geral de contestações e turbulência social, as empresas tornam-se o alvo de reivindicações cada vez mais numerosas e variadas. Inúmeros movimentos da sociedade civil passam a exercer pressão sobre elas, particularmente em questões tocantes à poluição, consumo, emprego, discriminações raciais e de gênero, ou natureza do produto comercializado (são alvos preferenciais a indústria bélica e de cigarros).

As demandas por mudanças tornam-se centrais e generalizadas, não mais marginais ou localizadas. Vários dos movimentos de contra-cultura questionam abertamente o dogma segundo o qual uma empresa deva consagrar-se exclusivamente à maximização de seus lucros.

A década de 1980 é marcada pelo ressurgimento das políticas neoliberais tais como ajuste fiscal, redução das despesas sociais do Estado, privatizações, desregulamentação, liberalização do comércio, das taxas de câmbio e das relações trabalhistas. Durante a década de 1990, após a queda do Muro de Berlim e o fim da União Soviética, este tipo particular de capitalismo, irrefreadamente difunde-se praticamente por todo o planeta.

A revolução causada pelas novas tecnologias de informação impulsiona a globalização e a financeirização da economia. O fordismo cede lugar ao pós-fordismo, modo de produção e de acumulação flexíveis, de base microeletrônica, cujas consequências revelam-se devastadoras para os níveis de emprego, tanto nos países industrializados como nos periféricos. No plano organizacional, os grandes conglomerados empresariais de origem local dão lugar a redes corporativas transnacionais de ramificações complexas.

Graças às novas tecnologias, a produção torna-se descentralizada, a mão-de-obra pode ser subcontratada e operar a partir de qualquer continente. Os trabalhadores trocam o estatuto de assalariados pelo de autônomos, informais ou contratados, sem garantia de trabalho estável ou seguridade social (ALBAN, 1999).

A financeirização da economia se traduz, no nível macroeconômico, pela integração dos mercados financeiros e pela passagem do capital, até então detido majoritariamente por investidores individuais, às mãos de grandes investidores institucionais (fundos de pensão,

seguradoras, etc) (RAMONET, 2003; JONES, 1996). Esta mudança é decisiva, porque enquanto o capitalismo industrial está vinculado a organizações específicas e localizadas, cuja rentabilidade projeta-se no médio prazo, o capitalismo financeiro, pelo contrário, não possui nenhuma base territorial e busca uma maximização dos lucros a curtíssimo prazo. Conseqüentemente, o desempenho das empresas passa a ser medido em termos de indicadores financeiros, enquanto a preocupação com o desempenho das funções marketing ou produção cai para segundo plano. Em termos sociais, a pobreza, o desemprego e outros tipos de exclusão marcam o cenário global, sendo características tanto dos países desenvolvidos, quanto dos países em desenvolvimento e dos subdesenvolvidos.

## **2.2 Responsabilidade social empresarial: evolução histórica e conceitos**

No desenvolvimento histórico das ações sociais empresariais, Smith (1994) destaca três momentos. O primeiro momento corresponde à pré-história da filantropia corporativa que teve início nos EUA, século XVII, sendo marcada pelos líderes empresariais como os grandes doadores naquele país. As doações eram marcadas pelo caráter personalista, desvinculadas de intenções corporativas.

Entre 1960 e 1980, no segundo momento, as doações das empresas para organizações não-lucrativas da comunidade já eram permitidas, mas as causas sociais apoiadas não tinham na maioria das vezes, qualquer vinculação com os negócios da empresa.

O início do terceiro momento da filantropia corporativa é marcado pelo acidente de derramamento de óleo causado por uma empresa norte-americana, em 1989. Deste momento em diante, a perspectiva estratégica passa a permear a visão dos empresários sobre o tema. O acidente serviu para evidenciar o papel que a ação social poderia ter para a construção de alianças estratégicas para a empresa, uma vez que a existência preliminar de parcerias com grupos de ambientalistas teria sido fundamental para a recomposição da imagem.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial teve sua origem na década de 50, tendo em Howard Bowen seu precursor. Seus estudos basearam-se no fato de que os negócios são centros vitais de poder e decisão, e que as ações das empresas atingem a sociedade em múltiplos pontos. Bowen (1953) definiu o conceito de Responsabilidade Social Empresarial como a obrigação dos gestores de empresas em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação

que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade.

Na década de 1960, segundo Borger (2001), estudos e pesquisas preocupam-se com a formalização e conceito da Responsabilidade Social Empresarial, predominando a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da maximização dos lucros, implicando postura pública perante a sociedade, face ao uso dos recursos providos por esta. Inicia-se o reconhecimento das relações das empresas com seus agentes, e como parte da responsabilidade das empresas, os homens de negócio aplicam a noção de responsabilidade social quando consideram a necessidade e interesse de outros que podem ser afetados pelas ações dos negócios.

Na década de 1970, a responsabilidade social das empresas faz parte dos debates públicos como pobreza, desemprego, relações raciais, desenvolvimento econômico, distribuição de renda e poluição. As pesquisas e estudos sobre Responsabilidade Social Empresarial refletiam uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e sociedade, considerando também a incorporação das novas e emergentes responsabilidades sociais surgidas ao fim dos anos 1960 e início dos anos 1970 com os movimentos ambientais, consumerismo, preocupação com segurança do trabalho e regulação governamental (BORGER, 2001).

Segundo Toldo (2002), no Brasil, o início da Responsabilidade Social Empresarial ocorreu em 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que reconheceu a função social da empresa associada. São relacionados abaixo, alguns fatos em ordem cronológica, que fazem parte do histórico da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil.

Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lança o prêmio Eco de cidadania empresarial. Em 1984, a Nitrofértil destaca-se por ser a primeira empresa brasileira a publicar um balanço social. Em 1992, o Banespa divulga todas as suas ações sociais. Tal ação é contemporânea da Eco 92, realizada no Rio de Janeiro, na qual os temas relevantes foram meio ambiente e sua preservação.

Em 1993, o sociólogo Herbert de Souza lança a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), que constitui o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais.

Em 1997, Herbert de Souza lança um modelo de balanço social e, em parceria com o jornal Gazeta Mercantil, cria o selo do Balanço Social para estimular as empresas brasileiras a

divulgarem seus resultados na participação social. Em 1998, é criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo empresário Oded Grajew, um dos fundadores da empresa Grow Jogos e Brinquedos.

O Instituto serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial por meio de publicações, experiências, programas e eventos para os interessados na temática. A partir de 1999, a Responsabilidade Social Empresarial ganha peso, com a publicação do balanço social por 68 empresas (TOLDO, 2002).

Coutinho e Macedo-Soares (2002), mostrando a evolução da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, citam que independentemente do tamanho e segmento da empresa, este é um modelo de gestão empresarial crescente no Brasil, embora as razões que o motivem tenham diferentes naturezas. Silva e Freire (2001) elencaram os seguintes motivos que conduzem as empresas a adotarem uma postura socialmente responsável:

- Obtenção de vantagens competitivas visto a postura pró-ativa dos consumidores na valorização da ética e a participação das empresas na comunidade;
- Fundamentação religiosa ou moral;
- Promoção de valores perante o público interno;
- Resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações;
- Orientação da holding, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa;
- Visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente;
- Promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários.

Para Machado e Lage (2002), são três os motivos que conduzem a contribuição das empresas para o desenvolvimento social:

- Melhorar a sua imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável;
- Fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de

poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas;

- Reduzir carga tributária investindo nas áreas do seu interesse (seu público consumidor).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial não possui uma definição única. Face ao significado múltiplo de seu entendimento, Ashley e Cardoso (2002) afirmam que a Responsabilidade Social Empresarial pode ser traduzida indistintamente pela sociedade como prática social, papel social e função social e alguns a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa.

Para Oliveira (1984), a Responsabilidade Social Empresarial é a capacidade da empresa de colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos.

Responsabilidade Social Empresarial é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (ALMEIDA, 1995; MELO NETO; FROES, 1999).

Ashley (2001) define a Responsabilidade Social Empresarial como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

No contexto empresarial, ser socialmente responsável é prever suas ações e realizá-las da melhor maneira possível, antecipando as conseqüências e o alcance de tais ações para o benefício de todos os seus públicos (TOLDO, 2002). Para Kreitlon (2005), a RSE consistiria numa forma de atuação que pode ser descrita como promotora do interesse público, não sendo imposta, ou regulada, pelo aparelho estatal.

As definições mais amplamente difundidas deste conceito tendem a ser aquelas formuladas por instituições comprometidas com o capitalismo globalizante, e às quais interessa, sobretudo, afastar intervenções do Estado que possam limitar a liberdade de ação empresarial. Dentro deste raciocínio, enquadram-se as seguintes definições:

RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento. (BANCO MUNDIAL, 2002)

(...) a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. (COMISSÃO EUROPEIA -CE, 2001)

Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (<http://www.ethos.org.br/docs/institucional/>, 2007).

Face à variedade de significados para o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, Mohr e Webb (2001) agruparam as definições em dois grupos: multidimensionais e baseadas no conceito de marketing societal. Estas são usadas para definir a Responsabilidade Social Empresarial em um nível mais abstrato. As definições multidimensionais delineiam as maiores responsabilidades da empresa, destacando-se neste grupo a definição de Carroll (1991).

Carroll (1991) definiu inicialmente a responsabilidade social relacionando-a às expectativas que a sociedade possui em relação às organizações em determinado período de tempo. Estas expectativas relacionam-se a aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos, entendidos como as quatro dimensões da responsabilidade social, que constituem o antigo modelo da pirâmide de Carrol conforme figura abaixo:



Figura 1: A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. Fonte: “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons. Carroll (1991)

Carroll (1991) citara que estas quatro dimensões não são mutuamente exclusivas, nem pretendiam retratar um contínuo com as preocupações econômicas de um lado e as preocupações

sociais de outro. Além disso, elas não eram nem cumulativas nem aditivas. A responsabilidade econômica era fundamental e base para as demais, visto que o negócio instituído é a unidade básica da economia.

A responsabilidade legal foi definida como parte integrante do contrato social entre empresa e sociedade, uma vez que sociedade esperava que os negócios cumprissem seus requisitos econômicos dentro de estruturas legais. A responsabilidade ética, apesar de não ter sido necessariamente codificada em leis e regulamentações, era esperada pelos membros da sociedade em relação às empresas, já que a sociedade possuía expectativas acima dos requisitos legais em relação aos negócios.

Por fim, a responsabilidade filantrópica consistiria em atitude facultativa às empresas, dada à liberdade que os negócios têm de assumir ou não a filantropia de forma voluntária, e que não há imposição legal ou ética, ou exigências da sociedade neste sentido (CARROLL, 1991).

Em artigo posterior, Schwartz e Carroll (2003) reexaminam o modelo da pirâmide e propõem um modelo alternativo, baseado em três domínios: o econômico, o legal e o ético. A dimensão filantrópica, associada à discricionariedade, considerada desejável, é apropriada ou pela categoria econômica (quando ela faz parte da estratégia empresarial) ou pela categoria ética.

Os autores justificam essa escolha com o argumento de que, primeiro, é difícil distinguir entre atividades filantrópicas e atividades éticas tanto no nível teórico quanto no nível prático e, segundo, as atividades filantrópicas tendem a ser motivadas por interesses econômicos (SCHWARTZ; CARROLL, 2003; pag. 506).

No presente trabalho, utilizamos o modelo de Schwartz e Carroll (2003) no qual a dimensão filantrópica é incorporada à dimensão econômica. Essa opção se justifica, pois o modelo piramidal apresenta-se inadequado ou mesmo impróprio a determinadas situações, quando sugere uma hierarquia de domínios, em que a dimensão filantrópica teoricamente teria maior peso sobre as demais, e todos os domínios seriam excludentes entre si, dentre outras desvantagens reconhecidas por Schwartz e Carroll (2003).

O modelo dos três domínios compõe-se das dimensões econômica, legal, e ética. A dimensão filantrópica, motivada por fatores éticos ou econômicos, é então adicionada a um destes domínios. A figura 2 apresenta este novo modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa.

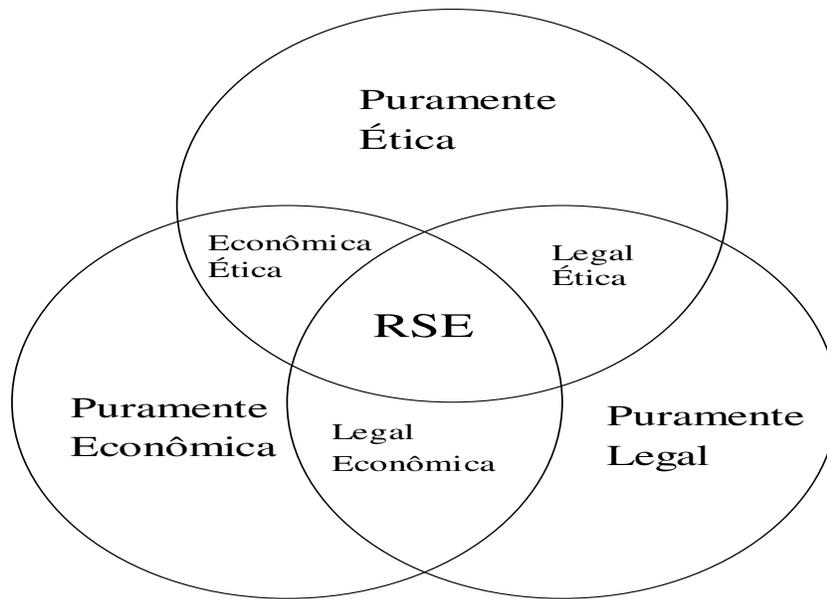


Figura 2: Os Três domínios da Responsabilidade Social Corporativa. Fonte: “Corporate Social Responsibility: A three – domain approach”, Business Ethics Quarterly. Schwartz;Carroll (2003).

A ótica puramente econômica apresenta atividades empresariais cuja natureza deve conter impactos econômicos positivos diretos ou indiretos, que são baseados em dois distintos critérios, porém relacionados entre si: maximização dos lucros e maximização dos valores de mercado. Aumento de vendas bem como melhoria da imagem pública exemplificam tais atividades. Grande parte das atividades corporativas mais criticadas encontra-se sob ótica puramente econômica, sendo motivadas estritamente por motivos econômicos.

A visão puramente legal apresenta atividades empresariais que acontecem devido à imposição das leis e não a despeito destas, podendo também ser consideradas atividades éticas. O desenvolvimento de tais atividades ocorre em função da responsabilidade legal dos negócios conduzidos e esperados pela sociedade em todas as esferas jurídicas, ou seja, federal, estadual, e municipal, bem como através de princípios legais desenvolvidos pela lei. Neste contexto, a legalidade deve ser vista em termos de condescendência, prevenção contra litigação civil, ou antecipação da lei.

A visão puramente ética apresenta atividades empresariais que são desenvolvidas baseadas em pelo menos um princípio moral, desconsiderando a falta de impacto econômico positivo, e que são esperadas pela população de maneira geral e pelos stakeholders mais relevantes.

As atividades corporativas comuns às dimensões econômica e ética seriam motivadas pela máxima “boa ética é bom negócio”. Para ser considerada ética a atividade deve ir além de preocupações com egoísmo racional e basear-se em princípios convencionais, consequencialistas ou deontológicos.

Poucas atividades corporativas são comuns às dimensões econômica e ética devido ao fato de que as mesmas preocupam-se com o sistema legal e seriam provavelmente consideradas apenas atividades éticas. O mesmo ocorre para as atividades corporativas comuns às dimensões legal e ética, pois estas acontecem devido a exigências legais e éticas a despeito de qualquer benefício econômico.

Partindo de um ponto de vista normativo, as empresas devem procurar exercer a Responsabilidade Social Corporativa operando sempre que possível no centro da Figura 3, na qual há a interseção dos três domínios de forma balanceada, não havendo superposição ou prevalência de um domínio sobre o outro. (SCHWARTZ;CARROL,2003).

### **2.2.1 A dimensão econômica**

A dimensão econômica encontra-se alinhada ao negócio principal da empresa, que por si só tem natureza econômica. A maneira como as empresas atuam no mercado indica essencialmente a integração da dimensão do negócio com as dimensões social, ética e ambiental. Os negócios, possuindo natureza econômica, e instituídos como unidade econômica básica da nossa sociedade, têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro. Produzir e vender bens e serviços para obter lucro é a base do funcionamento do sistema capitalista.

Para Alves (2001), o núcleo fundamental da economia sempre foi e continua a ser a empresa – entidade social, econômica e jurídica de natureza flexível, de vez que pode assumir diversas formas, conforme suas funções, suas dimensões e a composição de seu capital. Empresas podem ser pequenas, médias ou grandes; nacionais ou multinacionais; privadas, públicas ou de capital misto. A variedade é potencialmente infinita. Mesmo assim, a empresa mantém sua identidade e função como núcleo básico da economia.

Na abordagem da dimensão econômica da Responsabilidade Social Empresarial, a referência a Milton Friedman (1970), economista ganhador do prêmio Nobel, faz-se obrigatória.

Friedman afirmou que a responsabilidade social da empresa não é outra senão remunerar os acionistas.

A função social da empresa é preenchida com sua própria existência na sociedade, sendo qualquer outra atividade que não aquela que vise à remuneração do investimento entendida como desperdício de recursos que não estariam sendo aplicados para a obtenção do lucro. A única alternativa à perda da lucratividade seria repassar à sociedade em geral os custos adicionais incorridos, como externalidades, por exemplo, o que talvez não esteja dentro dos interesses sociais.

Partidário de Milton Friedman, Hayek (1967) atacou o que caracterizou como a “doutrina da moda” (fashionable doctrine) de atribuir quaisquer funções às empresas além da maximização do lucro em longo prazo. Levada às últimas conseqüências, essa tendência teria como resultado o aumento do poder das empresas, com efeitos política e socialmente imprevisíveis e indesejáveis, sobretudo se as grandes empresas passassem a determinar as prioridades sociais, econômicas ou políticas da sociedade.

As visões críticas de Friedman e Hayek tiveram como ponto de partida a rejeição de toda intromissão nas forças de mercado, característica da obra do primeiro, e o temor de uma empresa corporativista e totalitária. De acordo com Levitt (1958), as corporações deveriam reconhecer as funções do governo e permitir que este cuidasse do bem-estar social, de forma que elas pudessem cuidar dos aspectos materiais do bem-estar. Na concepção desse autor, a função do negócio é gerar um alto nível sustentável de lucro.

Em contra partida, o crescimento e a diversificação das grandes empresas nos principais países industrializados revelam que o papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas, porém consiste, antes, na geração de riqueza em um sentido mais amplo. (ALVES, 2001).

A introdução das preocupações com os diversos *stakeholders* no processo de gestão das empresas, a partir da década de 1990, trouxe consigo novas demandas estratégicas, por parte das empresas e de seus gestores, com questões relacionadas ao seu entorno. A maior conscientização dos consumidores, a rapidez e abrangência dos meios de comunicação e o crescente processo de participação social gerou novas arenas de discussão sobre a atuação das empresas.

O consumidor está cada vez mais capaz de se comunicar e se organizar, de mobilizar

ações comunitárias, regionais, nacionais, internacionais, de boicotar e fazer boicotar e de pagar mais caro por produtos que cumprem objetivos econômicos e sociais, gerando uma curva crescente da demanda por produtos e serviços de empresas que apresentem comprometimento com o seu entorno (Gazeta Mercantil, 23/04/2002 e 12/03/2003).

Além de agentes econômicos, as empresas passam a ser vistas por todos como responsáveis pelo crescimento e pelo bem-estar da sociedade para que alcancem uma posição de organizações bem sucedidas ao longo da história. A história das empresas com visão inovadora e de tradição no mercado mostra que a existência de uma ideologia central que determine a presença de valores permanentes e relevantes, com objetivos que transcendem o lucro, inspira e orienta seus participantes, permanecendo tais valores inalterados por muito tempo (ARANTES, 1998).

Os governos vêem na RSE uma oportunidade de maximizar os benefícios decorrentes da atividade econômica, reduzindo os impactos ambientais e sociais causados por ela. Para as chamadas 'organizações do terceiro setor', existe grande interesse em aproveitar a tendência e estabelecer parcerias com as firmas em todo tipo de projetos com alguma conotação 'social'. (KREITLON, 2005).

Alguns autores como Soares (2002), que defendem a diminuição da participação do Estado na economia, passam a considerar o conceito de empresa-cidadã uma necessidade no mercado que se delinea com a globalização. Soares (2002) não considera incompatível a visão dos liberais e a responsabilidade social. Resguardar os interesses corporativos dos acionistas e buscar o lucro é um imperativo de fundamentação ética.

O lucro é a primeira obrigação ética de um gestor. Só que agora, para estar de acordo com as novas demandas da sociedade, ele precisa estar alinhado aos novos objetivos e às novas posturas do mundo corporativo, nos quais prevalecem as condutas auto-reguladas, novos credos corporativos, sistemas de valores internalizados pelas empresas, focados em promoção humana e executados em parceria com organizações não governamentais.

Almeida (2003) define a Responsabilidade Social Empresarial como o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando seus funcionários e suas famílias, a comunidade local e a sociedade para melhorar sua qualidade de vida. Para Alves (2003), a responsabilidade social da empresa não representa uma ameaça ao sistema capitalista, ao contrário, significa sua solidificação e a demonstração de sua capacidade

de criar benefícios direcionados ao bemestar da sociedade geral, garantindo sua aceitação ideológica e contribuindo para conter as intervenções do Estado na economia.

A AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (2004) define o desenvolvimento sustentável como um modelo de desenvolvimento que busca compartilhar a exploração racional de recursos naturais e sua regeneração, eliminando o impacto nocivo da ação do ser humano, em geral, e dos processos produtivos, em particular, para satisfazer as necessidades das gerações presentes sem pôr em perigo a satisfação daquelas que possam ser apresentadas pelas gerações futuras.

A abordagem da escola da Gestão de Questões Sociais (Social Issues Management) visa a justificar o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), tendo os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica, além de adaptar as teses econômicas neoclássicas às últimas tendências da gestão estratégica.

Esta escola de pensamento, que aborda estrategicamente a Responsabilidade Social Empresarial, procura fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da firma. Esta perspectiva, que também pode ser chamada de utilitária ou instrumental, defende a idéia de que, a médio e longo prazos, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa, sugerindo de maneira implícita e correlata, que aquilo que é bom para a empresa também o é para a sociedade, postulado fundamental das teses econômicas neoclássicas (KREITLON, 2005).

Segundo Jones (1996), as justificativas para a RSE apresentadas por esta abordagem baseiam-se em três argumentos principais, todos de caráter utilitário: a) a empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações, ou mesmo evitá-las.

Os dois primeiros argumentos são basicamente estratégias de marketing, e, assim como o terceiro, endossam a visão neoclássica das finalidades corporativas, segundo a qual a única função legítima da empresa é perseguir seus próprios interesses: crescimento e lucratividade.

É nessa perspectiva de argumentação que Schwartz e Carroll (2003) apontaram que a dimensão filantrópica de certo modo confunde-se com a dimensão econômica. A filantropia definida por Abbagnano (1998) “amizade do homem para com outro homem” guarda, em si, um

certo grau de conotação religiosa. No plano empresarial, a filantropia é o ato da empresa distribuir parte de seu lucro a ocasionais pedintes. É uma ajuda totalmente descomprometida em relação às estratégias empresariais (TOLDO, 2002).

Conforme Melo Neto e Froes (2001), a filantropia empresarial originou-se nas práticas de ações realizadas por empresários bem sucedidos, que decidiram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas, resultando uma vocação para a benevolência, um ato de caridade para com o próximo. Conseqüentemente, despontaram as entidades filantrópicas em busca de recursos não só públicos, como também dos recursos dos empresários filantropos.

A filantropia empresarial consiste nas ações discricionárias tomadas pelas gerências das empresas em resposta às expectativas sociais e representam os papéis voluntários que os negócios assumem nos quais a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa como nos outros componentes. Essas expectativas são dirigidas pelas normas sociais e ficam por conta do julgamento individual dos gestores e da corporação.

Essas atividades são guiadas pelo desejo dos negócios de se engajarem em papéis sociais não legalmente obrigatórios e que não são expectativas no senso ético, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos, daí a apropriação da filantropia à dimensão econômica de acordo com Schwartz e Carroll (2003). Exemplos dessas atividades: contribuições filantrópicas, condução de programas internos para usuários de drogas, treinamento de desempregados, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários, academias no local de trabalho, programas comunitários, etc. De maneira popular, a realização destes tipos de ações encerra o entendimento conceitual disseminado sobre o que é responsabilidade social empresarial (BORGER, 2001).

### **2.2.2 A dimensão legal**

Moreira (1999) cita que a lei é uma norma aprovada pelo povo de um país, tendo como características fundamentais:

- Resulta de um processo formal de elaboração, do qual a sociedade participa diretamente ou através de seus representantes;
- É dotada de sanção, ou seja, a sua desobediência gera uma penalidade;
- È sempre atributiva, o que significa que cada direito outorgado a alguém impõe um dever, para a mesma ou para outra pessoa.

Existe uma relação entre regras éticas e legais, em que comportamentos podem ter características de ambos, ou somente éticos, ou legais. Toda empresa tem o dever ético de cumprir a lei. Existe um conjunto de textos legais que também refletem princípios éticos. Em relação às normas deste conjunto, não pode haver qualquer dúvida quanto ao dever moral da empresa em cumpri-las.

Entretanto, segundo Moreira (1999), poderia haver dúvida quanto à obrigação da empresa ética de cumprir textos legais que não refletem princípios éticos. A empresa tem também o dever ético de cumprir tais leis, em decorrência da sua sujeição à soberania de um país. Esse preceito é baseado na teoria contratualista. Todavia, é possível que essas leis gerem para a empresa direitos que não têm respaldo nos conceitos éticos.

A escola intitulada Business & Society aborda contratualmente a Responsabilidade Social Empresarial, apoiando-se basicamente sobre três grandes pressupostos teóricos: a) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema, e estão em constante interação; b) ambas estão ligadas entre si por um contrato social; c) a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade. (KREITLON, 2005).

A abordagem contratual, característica da Business & Society enfatiza que, enquanto instituição social, a empresa é criada para desempenhar determinadas funções junto à sociedade. Sua legitimidade, ou “direito de existir outorgado por outrem”, depende do correto cumprimento dessas funções. Quanto mais poderosa uma organização, maior é sua rede de partes interessadas, maiores são os impactos sociais que pode causar, e maiores se tornam as demandas para que atue de modo responsável. O poder mal utilizado tende a acarretar uma perda de legitimidade, e pode resultar na redução ou retirada do poder da empresa, através de novas legislações impostas pelo poder político. (KREITLON, 2005).

Considerando o relacionamento da empresa com as devidas partes interessadas (stakeholders) no mesmo, Moreira (1999) cita que estão previstas em lei normas jurídicas referentes a cada parte interessada e que tais normas contêm princípios éticos. A título de exemplificação, cita-se:

- Relacionamento com clientes:
  - Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078 de 11/9/90);
  - Lei nº 8.884/94 (Repressão ao Abuso de Poder Econômico);
  - Lei nº 8.666/93 (Princípios Aplicáveis às Licitações Públicas);

- Decreto n° 1.171/94 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil Federal);
- Código Civil;
- Código Comercial.
  - Relacionamento com fornecedores:
    - Lei n° 8.884 de 11/6/94;
    - Lei n° 9.609 de 19/2/98 (Proteção a programas de informática);
    - Código Comercial;
    - Lei no 9.279 de 14/5/96 (Nova Lei de Patentes).
  - Relacionamento com concorrentes:
    - Lei n° 8.884 de 11/9/94.
    - Lei n° 9.279 de 14/5/96 (Nova Lei de Patentes).
  - Relacionamento com empregados:
    - Constituição Federal, arts. 5° e 6°.
    - Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei n° 5.452 de 1/5/43).
  - Relacionamento com o público em geral:

Lei n° 9.605 de 17/2/98 (punições às condutas lesivas ambiente).

Segundo Arnaud (2000), o Direito assegurava, quase que com exclusividade, a regulação dos conflitos nos países de tradição positivista, porém esta não é a regra em vigor. Dentre as novas formas de regulação, muitas não se baseiam em uma “norma jurídica”, no sentido estrito desta expressão, embora caiba ainda ao Direito papel fundamental na eventual institucionalização das novas formas de regulação soft, ou flexível, da sociedade, também referidas como “governança”.

A Responsabilidade Social Empresarial trouxe para a arena da discussão pública e para o universo das práticas de gestão, as iniciativas voluntárias ou flexíveis, de auto-regulamentação. A partir de meados dos anos 90 institucionalizaram-se códigos de ética corporativos, sistemas de gestão ambiental, relatórios socioambientais, melhorias em saúde e segurança ocupacional, e apoios a projetos comunitários e da filantropia. (KREITLON, 2005).

Nos tempos atuais, o mercado exerce pressão suficiente para que ocorram iniciativas voluntárias de auto-regulamentação por parte das empresas, seja graças a algum sentimento genuíno de responsabilidade social –ou, o que é mais freqüente, ao perceberem risco para suas

marcas. O espaço entre a lei e o puro voluntarismo nas relações entre empresas e sociedade começou a ser ocupado por aquilo que tem sido chamado de regulação flexível, ou civil.

A regulação civil vem tomando uma forma mais genérica e “codificada”, como atesta claramente o aumento no número de declarações, resoluções, recomendações, propostas, diretrizes, códigos de conduta, pactos e acordos (tanto nacionais como internacionais) no terreno da responsabilidade social empresarial. (COMISSÃO EUROPÉIA, 2001; INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004; INTERNATIONAL STANDARDS ASSOCIATION, 2004).

Para Sisson e Marginson (2001), a tendência tem sido privilegiar “quadros de referência flexíveis” ao invés de “sistemas rígidos e compulsórios”, em todos os níveis: seja o da firma individual, o setorial, ou o do mercado como um todo. O quadro a seguir faz uma comparação entre tipos de regulação flexível e jurídica.

REGULAÇÃO FLEXÍVEL	REGULAÇÃO JURÍDICA
Tende a lidar com princípios gerais	Preocupa-se com direitos e obrigações específicos
Lidando com direitos e obrigações, tendem a preocupar-se com disposições mínimas.	As regulações jurídicas equivalentes envolvem disposições padronizadas
Freqüentemente possibilitam negociações nos níveis inferiores	Tendem a presumir a completude do processo. Segundo
Para garantir seu cumprimento dependem de processos abertos, tais como o benchmarking, a auditoria pelos pares, o monitoramento e a persuasão moral.	Prevêem a aplicação de sanções
Na medida em que assumem a forma de recomendações ou declarações, podem ser interpretadas como permissivas.	São quase sempre compulsórias
Tendem a preocupar-se com questões relativamente periféricas, tais como igualdade de oportunidades, treinamento e desenvolvimento.	Lidam com questões centrais, tais como remuneração e jornadas de trabalho.

Quadro 1: Comparativo entre regulação flexível e regulação jurídica.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Baseando-se no quadro acima exposto, pode-se afirmar que o movimento da RSE tem se desenvolvido, desde meados dos anos 80, como um fenômeno mundialmente moldado por formas de regulação flexíveis, de caráter civil.

As razões para o surgimento da preocupação com a RSE residem, por um lado, na maior conscientização e sensibilidade do público para questões de cunho social e ambiental, fato que

tem se traduzido em exigências maiores, atitudes mais críticas, e numa mídia mais investigativa, o que implica maior risco de dano à reputação, e, conseqüentemente, à lucratividade das companhias flagradas em desvio de conduta.

Kreitlon (2005) ressalta que grande maioria dos padrões, normas e certificações que vêm sendo adotados pelas empresas no campo da RSE são elaborados e propostos por grupos de interesse, sejam ONGs ou outras instituições, aos quais compete muitas vezes também o monitoramento ou auditoria dos processos. Essas parcerias entre múltiplos atores, com vistas a garantir mais conteúdo e consistência ao conceito de responsabilidade social empresarial, podem envolver e articular variados níveis de governança: organizações locais ou regionais, sindicatos, organismos multilaterais, e até agências das Nações Unidas.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) exemplificam tais instituições. A certificação SA 8000, relativa a condições de trabalho, é elaborada pela organização não-governamental norte-americana Social Accountability International, em conjunto com representantes de sindicatos internacionais, da OIT, de empresas e de outras ONGs.

A Estrutura Accountability 1000 (AA1000) é uma norma de responsabilização social desenvolvida pelo ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), entidade profissional que atua na área de responsabilidade empresarial e social, sediada em Londres, com foco em assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, auditoria e relato. Tem por objetivo apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral, social e ético, ambiental e econômico e, por conseqüência, contribuir no sentido de um caminho para o desenvolvimento sustentável de uma organização.

Os Princípios do Equador, propostos sob a coordenação do International Finance Corporation (IFC), braço do Banco Mundial para o setor privado, estabelecem critérios ambientais e de responsabilidade social que devem ser adotados pelas instituições bancárias na concessão de financiamentos.

O Pacto Global é uma iniciativa do ex-Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, envolvendo empresas, sociedade civil organizada e cinco agências da instituição (Alto Comissariado para Direitos Humanos, OIT, PNUMA, PNUD, com o objetivo de promover globalmente um patamar mínimo de práticas empresariais).

Ursini e Sekiguchi (2005) citam que foi publicada em dezembro de 2004 a norma ABNT

NBR 16001 de Responsabilidade Social de Sistema de Gestão de Requisitos, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Outras normas de especificações e diretrizes nacionais de responsabilidade social já existentes, como a australiana, a austríaca, a francesa, a inglesa, a israelense e a mexicana em forma de minuta ou em aplicação, serviram para que a norma brasileira pudesse ser elaborada com base em algumas referências internacionais.

O Conselho da International Organisation for Standardization (ISO) aprovou a elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social, a ISO 26000, em junho de 2004. Responsável pela elaboração dessa norma, com prazo para ser concluída até 2008, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social é o primeiro da ISO a ser coordenado em conjunto por uma entidade normalizadora de um país industrializado, o sueco Swedish Standards Institute (SIS), e outra de um país em desenvolvimento, a brasileira ABNT.

Desde 15 de setembro de 2004 Brasil e Suécia passaram a presidir e secretariar de maneira compartilhada, pelos próximos três anos, o grupo de trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO. Inaugurou-se, com isso, o processo de elaboração da chamada terceira geração de normas de sistemas de gestão, após as séries de sistema de gestão da qualidade (ISO 9000) e do meio ambiente (ISO 14000).

#### **2.2.2.1 A norma “SA 8000”**

A norma SA 8000 é um documento criado para ser utilizado como parâmetro de referência para a constituição de sistemas de gestão de responsabilidade social e relaciona-se diretamente com o público interno. A SA 8000 foi desenvolvida pela CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), hoje conhecida como SAI (Social Accountability International) e 25 outras organizações, tais como Anistia Internacional, Human Rights Watch, Avon, Toys R Us, The Body Shop, Reebok, KPMG, SGS, Fundação ABRINQ, entre outras.

O CEPAA foi criado por iniciativa do CEP (Council on Economic Priorities), uma organização pública fundada em 1969 por representantes de empresas, ONGs e sindicatos americanos e é baseada em:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança;
- Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres;

- Convenções OIT 29 e 105 – Trabalho forçado e Trabalho escravo;
- Convenção OIT 87 – Liberdade de associação;
- Convenção OIT 98 – Direito de negociação coletiva;
- Convenções OIT 100 e 101 – Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho equivalente;
- Convenção OIT 135 – Convenção dos representantes dos trabalhadores;
- Convenção OIT 138 e Recomendação 146 – Idade mínima e Recomendação;
- Convenção OIT 155 e Recomendação 164 – Saúde e segurança ocupacional;
- Convenção OIT 159 – Reabilitação vocacional e Emprego/Pessoas com deficiência;
- Convenção OIT 177 – Trabalho em domicílio;
- Convenção OIT 182 – As piores formas de trabalho infantil.

A norma SA 8000 foi publicada em 1997 e é um documento de referência certificável, isto é, as organizações que a adotarem poderão solicitar uma auditoria por um organismo de certificação credenciado pela SAI, o qual emite um documento isento, atestando a conformidade da organização com seus requisitos (ZACHARIAS, 2004).

Sua elaboração foi iniciada por ocasião do 50º Aniversário da Declaração dos Direitos Humanos da ONU. O documento segue o formato e a estrutura das normas internacionais ISO 9000 e 14000, facilitando sua integração com esses sistemas, que já são amplamente utilizados por organizações do mundo todo.

A preocupação das organizações que ajudaram a criar a SA 8000 foi, sobretudo de coibir a prática de trabalho infantil e escravo e outras práticas de contratação de empregados que sejam consideradas abusivas.

A norma SA 8000 estabelece requisitos para situações de trabalho infantil (fixação de idade mínima), trabalho forçado, saúde ocupacional e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração, e sistemas de gestão.

Seus requisitos são do tipo afirmativo e negativo procurando evitar condutas prejudiciais para a empresa. Para que a organização seja considerada em conformidade com a SA 8000, ela deve comprovar que respeita suas exigências e as 12 convenções da OIT nela referenciadas. Como nas auditorias de sistemas de gestão da qualidade e meio ambiente, a auditoria da SA 8000

é feita com base em amostras de evidências colhidas por auditores independentes num período agendado previamente. O que a organização faz, deixa de fazer omite ou esconde entre os momentos da auditoria, pode passar despercebido pelos auditores.

Pode-se verificar, portanto, que o foco da SA 8000 está sobre o público interno, empregados, subcontratados e também cidadãos trabalhadores. Seu conteúdo possui uma inspiração na ética normo-deontológica e baseada no modelo de ética moral de Kant. O que é considerado certo o será independente do resultado obtido, local ou costume do povo onde o ato é praticado. O cumprimento de seus requisitos é imperativo para a organização que deseja obter o reconhecimento como estando “em conformidade” com o documento.

Na classificação de Schommer *apud* Pena (2003), a norma SA 8000 seria classificada como ação de responsabilidade social, uma vez que atua sobre um grupo restrito de stakeholders, no caso empregados e provedores. A SA 8000 contribui para o cumprimento da condição esotérica, pois, mais do que promover ações pontuais de filantropia, ela garante uma atuação ética mesmo que restrita, a um grupo interno e importante de stakeholders. Isso não é um problema, apenas uma limitação consciente.

### **2.2.3 A dimensão ética**

O pensamento de Aristóteles (1991) acerca da felicidade conclui que o ser humano a almeja em sua plenitude total. Nesta busca pela felicidade, a ética tem papel fundamental, visto que independentemente de ter caráter individual ou social está sempre a serviço da vida humana como um todo. Pena (1999) afirma que a ética é a reflexão que orientará, dará sentido, em direção à realização do ser humano; a razão de ser da ética é o ser humano que tem por fim, a felicidade. Logo, conclui que a ética está a serviço da felicidade humana e que o caminho fundamental para a realização da felicidade, finalidade da ética, é a verdade.

Para que seja alcançada a felicidade, a reflexão ética estabelece bases, admitindo a verdade como principal caminho a ser seguido. Para Aristóteles (1991), agir eticamente significa agir em conformidade com as leis que busquem a felicidade igualitária para todos os seres. Tais leis competem ao poder público, que ao elaborar, implementar e fiscalizá-las, visa ao bem comum, de forma que a felicidade daqueles que são governados seja distribuída o mais uniformemente possível.

O Estado moderno originalmente concebido acentua a dualidade entre poder público e

setor privado, que visam ao bem-estar social e ao lucro respectivamente. A princípio, às empresas compete somente a geração de lucro para si e acionistas, e, ao poder público, a felicidade coletiva, entendida aqui como o bem comum.

Hoje, a sociedade movida por padrões éticos exige postura correta das empresas e do Estado, este cobrando daquelas sustentabilidade social, ou seja, a sociedade cobra das empresas a sua participação na busca da felicidade social, comprometimento com os recursos públicos que administra, fazendo com que as funções de ambos convirjam entre si.

Pautada em padrões éticos, a Responsabilidade Social Empresarial não por si só constitui hoje um dos elementos participantes à construção do bem comum. Necessário se faz então, definir a ética em si, a fim de compreender sua relevância dentro do conceito de Responsabilidade Social Empresarial.

A etimologia deste termo origina-se de duas palavras gregas, traduzidas por *éthos* e *êthos* que significam costume, uso, maneira (exterior) de ser e proceder, e morada, toca, respectivamente. Significa que se trata tanto de um modo de comportar-se quanto de um padrão social. A etimologia do termo indica as duas dimensões da ética: a individual (baseada no hábito, na maneira de proceder) e a social (baseada no costume, na morada). Com relação ao significado, a palavra ética é comumente empregada como pertinente a costume, correspondendo-lhe o conceito de ciência dos costumes ou da moral. Com relação ao emprego, é tomada primitivamente só em sentido adjetivo, relacionando-se diretamente a juízos morais.

Lara (2003) cita que ética é palavra de natureza nominal, que pertence simultaneamente à categoria do substantivo e à do adjetivo, e tem a particularidade de carregar conceito de difícil precisão, não raras vezes confundindo-se com o que se entende por moral, especialmente no falar desavisado do cotidiano, informado apenas pelo senso comum.

Cortina (1994) define ética como um tipo de saber prático, preocupado em averiguar qual deve ser o fim de nossa ação, para que possamos decidir qual hábito assumiremos, como ordenar metas ordinárias, quais são os valores que nos orientam, e que modo de ser o caráter temos de incorporar com o propósito de tomarmos decisões prudentes e justas.

Moreira (1999) afirma que os conceitos éticos são extraídos da experiência e do conhecimento da humanidade e que existem pelo menos cinco teorias a respeito da formação dos conceitos éticos, aos quais também denomina como preceitos, a saber:

- *Teoria fundamentalista* propõe que os conceitos éticos sejam obtidos de uma fonte

externa ao ser humano, a qual pode ser um livro (como a Bíblia), um conjunto de regras, ou até mesmo outro ser humano;

- *Teoria utilitarista*, sustentada nas idéias de Jeremy Bentham e John Stuart Mill, para os quais o conceito ético deve ser elaborado "no critério do maior bem para a sociedade como um todo”;
- *Teoria kantiana*, defendida por Emanuel Kant, propõe que o conceito ético seja extraído do fato de que cada um deve se comportar de acordo com princípios universais.
- *Teoria contratualista*, baseada nas idéias de John Locke e Jean Jacques Rousseau, parte do pressuposto de que o ser humano assumiu com seus semelhantes a obrigação de se comportar de acordo com as regras morais, para poder conviver em sociedade. Os conceitos éticos seriam extraídos, portanto, das regras morais que conduzissem à perpetuação da sociedade, da paz e da harmonia do grupo social;
- *Teoria relativista*, segundo a qual cada pessoa deveria decidir sobre o que é ou não ético, com base nas suas próprias convicções e na sua própria concepção sobre o bem e o mal. Assim sendo, o que é ético para um pode não o ser para outro.

Moreira (1999) conclui que o estudo de todas estas teorias revela que os conceitos éticos precisam ser elaborados tendo em conta todas elas, mas sem se ater a uma em especial. Cada conceito ético, para ser aceito como tal precisa identificar-se ao menos em uma teoria.

Com respeito às teorias éticas, Srour (2000) se vale das concepções de Max Weber que se resumem em:

- Ética da convicção, entendida como deontologia (estudo dos deveres);
- Ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos).

Segundo Weber (1967), toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irredutivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade ou pela ética da convicção. Isso não significa que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e vice-versa.

Há uma oposição entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção. Em linguagem religiosa, seria dito: "O cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus". Já a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade dirá:

“Devemos responder pelas conseqüências previsíveis de nossos atos”.

A ética da convicção, conforme Srour (2000), é entendida a partir de um padrão que se pauta por valores e normas previamente estabelecidos, cujo efeito primeiro consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas.

A ética da convicção subdivide-se em:

- A do princípio, estando restrita às normas morais estabelecidas, num deliberado desinteresse pelas circunstâncias, e cuja máxima sentença: "Respeite as regras haja o que houver”;
- A da esperança, que se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas, e cuja máxima preconiza: "O sonho antes de tudo”.

Para Srour (2000), essas vertentes correspondem a modulações de deveres, preceitos, dogmas ou mandamentos introjetados pelos agentes ao longo dos anos.

A ética da responsabilidade está alicerçada nas vertentes utilitarista e da finalidade, caracteriza-se por considerar cada um responsável por aquilo que faz. Srour (2000) afirma que os agentes avaliam os efeitos previsíveis que uma ação produz; constam obter resultados positivos para a coletividade; e ampliam o leque das escolhas ao preconizar que "dos males, o menor".

A vertente utilitarista exige que as ações produzam o máximo de bem para a maior abrangência possível, isto é, que possam combinar a mais intensa felicidade possível (critério da eficácia) com a maior abrangência proporcional (critério da equidade); sua máxima recomenda fazer o maior bem para o máximo de pessoas.

A vertente da finalidade determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas e supõe que todas as medidas necessárias serão tomadas; sua máxima ordena alcançar os objetivos a qualquer custo.

Srour (2000) conclui que, enquanto aqueles que pendem pela ética da convicção guiam-se por imperativos da consciência, os que seguem a ética da responsabilidade guiam-se por uma análise de riscos.

### **2.2.3.1 Ética empresarial**

Os conceitos supracitados sobre ética fornecem a base para a conceituação da dimensão ética do modelo de Schwartz e Carroll (2003).

A ética empresarial distingue-se das ciências empresariais ou econômicas puramente descritivas (sem pretensões normativas) tais como a economia ou a história econômica. Diferencia-se também de fontes com pretensões normativas, porém não de natureza moral, tais como a economia política ou a contabilidade.

Para Cortina (1994), a ética empresarial é uma parte da ética aplicada cuja tarefa é a aplicação dos princípios gerais, o esclarecimento dos bens internos que a atividade empresarial deve proporcionar à sociedade, das metas a perseguir e dos valores e hábitos que é necessário incorporar para alcançá-las, tendo em conta a moral cívica da sociedade em que se encontra.

Segundo Ferrell *et al.* (2001), a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam comportamentos no mundo dos negócios. As responsabilidades éticas são definidas como comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas e que não estão, a princípio, definidas em leis. Abrangem regras de conduta que direcionam a tomada de decisões da organização.

Estes autores salientam o fato de não ser o estudo da ética empresarial meramente um prolongamento da ética do indivíduo, sendo esta unicamente um fator no processo de tomada de decisões éticas. Assim, a ética empresarial implica não só compreender as filosofias morais, como também reconhecer como elas são modificadas ou bloqueadas por influência da empresa.

Para Moreira (1999), a ética empresarial é o comportamento da empresa como entidade lucrativa, ao agir em conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas). O comportamento ético da empresa com relação a empregados, clientes, fornecedores, competidores, mercado, governo e público em geral é hoje esperado e exigido pela sociedade.

Ao complementar esta idéia, Moreira (1999) realça muitas razões para que as empresas atuem eticamente, entre elas uma melhor qualificação que gerará mais lucros, custos menores com não pagamentos de multas decorrentes de irregularidades, postura semelhante de empregados e administradores para com a empresa e laços de parceria empresarial.

De George (1991) define a Ética Empresarial como uma disciplina de estatuto acadêmico que estuda os negócios a partir de um ponto de vista ético. Segundo Pena (2003), no contexto da empresa, interessa conjugar os objetivos corporativos (resultados econômicos) a um ambiente organizacional que tenha o exercício das virtudes éticas como hábitos presentes na cultura da empresa. Essas virtudes devem ser coerentes com os valores que a empresa afirma em seus

documentos formais, entre eles, o código de ética.

Kreitlon (2005) compreende a Ética Empresarial como uma escola de pensamento, cuja característica possui abordagem normativa. Ele se fundamenta na idéia de que a empresa e suas atividades estão, como qualquer outra esfera da vida humana, sujeitas ao julgamento ético, ao invés de pairarem em alguma espécie de limbo, ou vácuo moral, onde esse tipo de julgamento não se aplique. Para esta escola de pensamento, a responsabilidade social da empresa decorre diretamente de sua responsabilidade moral, isto é, ela precisa agir de modo socialmente responsável porque, sendo isto o correto, é seu dever moral fazê-lo (segundo o mesmo argumento de matriz kantiana aplicável aos indivíduos).

No modelo proposto por Lozano (1999), a Ética Empresarial diz respeito, essencialmente, à possibilidade de ser identificada uma congruência (ARRUDA e NAVRAN, 2002) entre as tradições éticas utilitarista (da ética dos resultados), aretológica (da ética da virtude) e deontológica (da ética de princípios humanistas ou ética da convicção). Estas três perspectivas éticas são integradas por Pena (2003) em sua formulação de um marco ético referencial para a Ética Empresarial.

A *Ética de Responsabilidade*, relacionada diretamente às conseqüências das ações (ética teleológica), abarca a Teoria dos Stakeholders e a Responsabilidade Social das Empresas. As ações empresariais provocam conseqüências para os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona (*stakeholders*). Assim, a empresa deve promover lucros para os acionistas, mas deve estar atenta aos impactos que produz em seus consumidores, trabalhadores, fornecedores, governo e concorrentes.

Carrol (1993) conceitua *stakeholders* como os grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou mantém interdependência, bem como todo indivíduo ou grupo que possa ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização (CARROL, 1993).

A figura a seguir mostra os *stakeholders* empresariais.

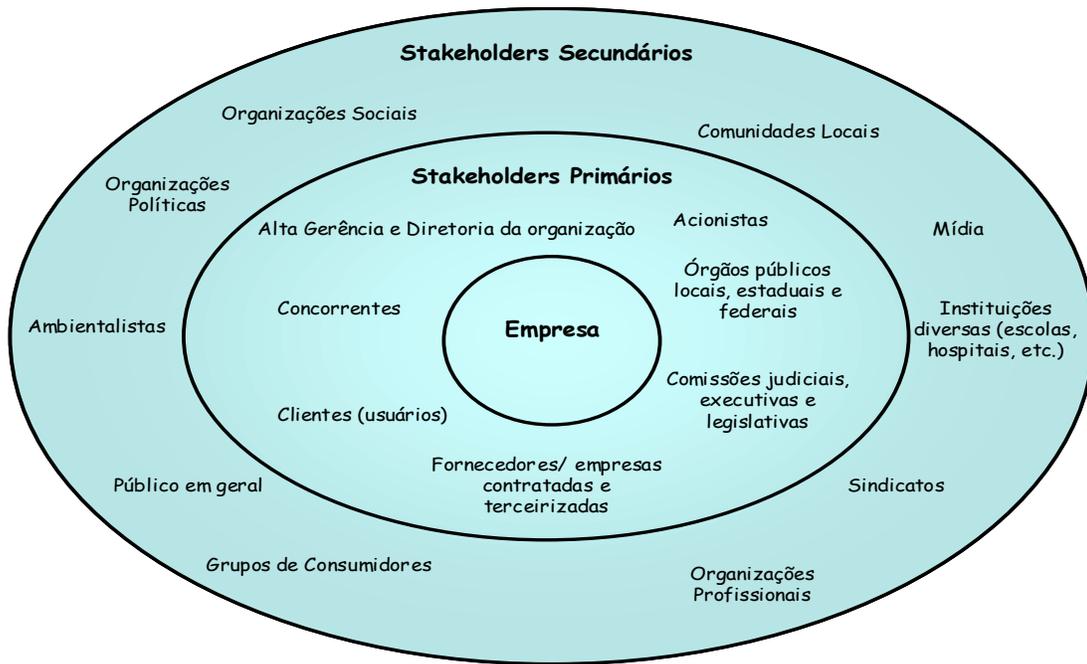


Figura 3 – Stakeholders empresariais.  
Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

Frederick et al (1988) ampliam este conceito, diferenciando *stakeholders* entre primários e secundários, segundo a relação existente entre a empresa e a sociedade. Os *stakeholders* primários representariam as relações diretas necessárias para que a empresa alcance sua finalidade de produzir bens e/ou prestar serviços para a sociedade, trabalhadores, acionistas, clientes, credores, fornecedores, competidores e distribuidores.

Os *stakeholders* secundários, por sua vez, são os agentes que recebem e vivenciam, de forma indireta, os impactos causados pela missão primária da empresa, tais como: comunidades locais, governos regionais, nacionais e estrangeiros, movimentos sociais, meios de comunicação, grupos de suporte às empresas, bem como o público em geral.

A *Ética Afirmativa de Humanidade* está atenta à dignidade do ser humano reconhecido como interlocutor válido e afirma a tolerância e o respeito nas relações sociais (ética deontológica). A afirmação desses valores é um limitador para a busca por resultados empresariais. Os valores empresariais, em geral, são afirmados em documentos formais, entre eles, o código de ética empresarial.

Segundo Pena (2003), o estabelecimento de regras organizacionais não implica necessariamente que determinada organização seja ética. Mais que isso, tais regras podem funcionar como instrumento de controle em vez de afirmar uma ética de humanidade. Todavia, podem também perder a perspectiva de autonomia e liberdade e converter-se em uma ferramenta legalista, fechada em si mesma.

A *Ética Geradora de Moral Convencional*, a ética da virtude, encontra-se atenta à dimensão da cultura organizacional e ao desenvolvimento dos indivíduos na obtenção de determinados bens, mediante práticas compartilhadas. A prática da virtude necessita estar imbricada nos processos formais e informais da organização, isto é, na sua cultura. Sabemos que a cultura é resultado da prática contínua e habitual dos membros que compõem um determinado grupo social. Pensar a cultura de uma empresa é pensar o comportamento dos membros que dela participam (PENA, 2003).

O modelo de ética empresarial proposto por Lozano busca, enfim, articular três abordagens éticas. Ao mesmo tempo em que exige a presença de uma ética de responsabilidade, preocupada com as conseqüências das condutas, seus impactos, riscos, inclusive em longo prazo, exige também a presença de uma ética de humanidade – o mesmo que a ética da convicção, para Srour (1993) – preocupada em ser fiel aos valores e critérios éticos que norteiam a conduta, e demanda, também, uma ética geradora de moral convencional, uma ética da virtude, refletida no comportamento e configuradora de sujeitos e contextos empresariais.

### **2.3 Responsabilidade social empresarial com o público interno**

Este trabalho compartilha da idéia de Fischer e Falconer (2000) de que a RSE deve começar pelos padrões de relacionamento interno, com os empregados. Uma empresa que deseja ser cidadã deve ter coerência de políticas e estratégias tanto quando define um investimento social, como quando escolhe um modo de remuneração ou um modo de demitir seu pessoal. Para esses autores, é ingênuo pensar que um investimento beneficente possa acobertar uma estratégia fraudulenta, seja no mercado, seja junto à sociedade civil (FISCHER E FALCONER, 2000). Para Bullara (2003), ser uma empresa socialmente responsável não significa somente dar vida a um projeto educativo ou realizar algumas ações de melhoria na prática dos negócios. Se isto não deixa de ser positivo, não é tudo. A empresa precisa desenvolver internamente pessoas que sejam

socialmente responsáveis.

A responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, ou seja, seus empregados. Entre as principais ações desse tipo desenvolvidas pelas empresas, destacam-se (COELHO, 2004):

- Investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes;
- Respeito aos direitos trabalhistas;
- Preservação da privacidade pessoal;
- Liberdade de expressão em defesa de seus direitos;
- Programas de remuneração e participação nos resultados;
- Assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte.

Uma empresa socialmente responsável, do ponto de vista interno, é uma empresa “boa empregadora”, ou seja, uma empresa que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus trabalhadores como pessoas morais, dignas de respeito e consideração e pagam salários que permitam condições de vida razoáveis (CHEIBUB; LOCKE, 1997).

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

A responsabilidade social interna compreende também, para Melo Neto e Froes (2001), áreas como a gestão do trabalho, a gestão do ambiente de trabalho, a gestão da relevância social da vida no trabalho, a gestão dos direitos dos empregados, conforme descrito abaixo:

- A gestão da jornada e organização do trabalho envolve questões relacionadas à duração da jornada de trabalho, à distribuição da carga de trabalho, à criação de novas formas de organização do trabalho, ao desenho de cargos e postos de trabalho, materiais e equipamentos, desenvolvimento de habilidades e capacidades;
- A gestão de benefícios e remuneração inclui pagamento de dividendos e assistência médico-odontológica;
- A gestão do ambiente de trabalho, em seu sentido mais restrito, envolve ações de

melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos, estresse), integração, relacionamento, participação;

- A gestão da relevância social do trabalho compreende a visão do empregado quanto à imagem e ao exercício da responsabilidade social da empresa, à qualidade de seus produtos e serviços e à sua valorização e participação no trabalho;
- A gestão do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal inclui aspectos como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- A gestão do direito dos empregados envolve os direitos trabalhistas, a preservação da privacidade pessoal dos empregados, a forma de expressão com liberdade dos empregados dentro da empresa em defesa de seus direitos;
- A gestão do desenvolvimento pessoal dos empregados inclui crescimento pessoal dos empregados, perspectivas de carreira, segurança de emprego.

Além do retorno do investimento pelo aumento de produtividade, a empresa socialmente responsável colabora para obtenção de outros resultados sociais positivos como: melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos na família, na vizinhança; diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados; redução dos custos com tratamento médico-hospitalar; redução do índice de absenteísmo; redução de custos com ações na Justiça do Trabalho; aumento da auto-estima dos empregados; melhoria do clima organizacional; consolidação de uma nova cultura empresarial e, por último, retenção dos talentos, isto é, permanência dos empregados na empresa (MELO NETO; FROES, 2001).

A gestão para o público interno pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidade para com os empregados, respeitando apenas as obrigações legais relativas à relação empregado empregador (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003). As leis brasileiras, por exemplo, abordam questões relativas às condições físicas de trabalho (como as questões de segurança e saúde), fixação de salários e tempo de trabalho, sindicatos e sindicalização, dentre outras.

O objetivo das leis é induzir a gestão e criar locais de trabalho seguros e produtivos, nos quais os direitos civis básicos dos empregados não sejam postos em causa. Para além dessas responsabilidades, a prática empresarial de benefícios complementares – fundos de aposentadoria complementar, seguros de saúde, de hospitalização e contra acidentes – alargou o leque das atividades legalmente obrigatórias.

Por vezes, essas práticas são respostas à pressão concertada dos empregados, desenvolvida normalmente por sindicatos. Uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários. Dessa forma, deve-se investir no desenvolvimento pessoal e individual dos empregados, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo à participação dos empregados nas atividades da empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores de cada indivíduo (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

#### **2.4 Indicadores Ethos de responsabilidade social para público interno**

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, é uma associação de empresas que pretendem discutir meios de propagar a cidadania empresarial no país. Em relação ao público interno, o Ethos considera que a empresa socialmente responsável 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 (ETHOS, 2007).

Em junho de 2000, o Instituto Ethos lançou os “Indicadores Ethos”, que têm a finalidade de servir como um “instrumento de avaliação e planejamento para empresas que buscam excelência e sustentabilidade em seus negócios”. Os indicadores fornecem um referencial prático para as empresas sobre questões que devem ser levadas em conta na reflexão de um comportamento socialmente responsável, servindo como uma diretriz objetiva e de aplicação imediata, tanto na avaliação das ações da empresa, quanto no planejamento da sua estratégia de ação em direção à responsabilidade social. Contudo, o Instituto Ethos não oferece uma extensiva definição do que seja responsabilidade social empresarial em termos conceituais e não fundamenta teoricamente a origem dos indicadores que propõe. Os indicadores Ethos abrangem os seguintes tópicos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, comunidade, consumidores/clientes e governo e sociedade.

Para o público interno estes indicadores têm a seguinte subdivisão:

- Diálogo e participação:
  - Relações com sindicatos;
  - Gestão participativa;
  - Relações com trabalhadores terceirizados;
  
- Respeito ao indivíduo:
  - Compromisso com o futuro das crianças;
  - Valorização da diversidade;
  
- Trabalho decente:
  - Política de remuneração, benefício e carreira;
  - Cuidado com saúde, segurança e condições com o trabalho;
  - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
  - Comportamento frente às demissões;
  - Preparação para a aposentadoria.

Os indicadores supracitados e respectivos subitens são a apresentados a seguir.

## **2.4.1 Diálogo e participação**

### **2.4.1.1 Relações com sindicatos**

Na perspectiva do sindicalismo voltado para o mercado, uma das funções precípua do sindicato seria a de garantir padrões mínimos em termos de salários, jornada de trabalho, elementos básicos de saúde e segurança no trabalho, os quais seriam preferentemente definidos através da negociação coletiva (outras formas: contrato individual, seguro mútuo ou obrigação legal).

O sindicato é concebido a partir de uma perspectiva economicista cujo objetivo seria lutar para elevar o bem-estar material de seus membros, especialmente no que se refere ao aumento de salários. A organização e a negociação coletiva aumentariam o poder de barganha dos trabalhadores permitindo a obtenção de vantagens acima das condições de mercado (LARANJEIRA, 2005).

Para o Instituto Ethos (2007), a empresa socialmente responsável perante seu público

interno deve manter bom relacionamento com o sindicato dos trabalhadores, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores. Além disso, deve estabelecer negociações com as entidades sindicais visando a solucionar demandas coletivas. A empresa deve, portanto, buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados (MOLICA, 2006).

A empresa deve permitir a atuação do sindicato no local de trabalho. É fundamental a criação de canais efetivos de comunicação, com a transmissão de informações sobre condições de trabalho, dados financeiros, objetivos estratégicos que sejam do interesse dos trabalhadores (MOLICA, 2006).

Por outro lado, como salienta o Ministério Público do Trabalho, os sindicatos não têm apenas a tarefa de denunciar, mas o compromisso de apresentar propostas e o dever de lutar pela sua implementação, fazer com que a discriminação no ambiente de trabalho seja eliminada. Para isso, faz-se necessário introduzir cláusulas antidiscriminatórias nas negociações e acordos coletivos; reivindicar a criação nas empresas de campanhas e programas que contribuam para a eliminação das desigualdades de oportunidade e tratamento igualitário no mercado de trabalho (BRASIL, 2007).

Para analisar as relações entre empresas e sociedade, da perspectiva da responsabilidade social, Cheibub e Locke (1997) introduzem a dimensão política, considerando possíveis e prováveis conseqüências políticas da Responsabilidade Social Empresarial. Os autores indagam se e como a Responsabilidade Social Empresarial contribui, ou não, para que todo o cidadão tenha garantidos aqueles direitos publicamente aceitos e expressos pela sociedade na sua organização político-legal.

As ações de Responsabilidade Social Empresarial têm conseqüências não apenas para a própria empresa ou para os grupos beneficiados diretamente por elas, mas para a sociedade como um todo, já que influi na distribuição de poder político na própria sociedade.

Considerando as conseqüências políticas desse modelo, ou seja, a Responsabilidade Social Empresarial, Cheibub e Locke (1997) observam que há teoricamente um acentuado aumento do poder das empresas que, além de unidade primária de bem-estar econômico dos trabalhadores e da comunidade onde se insere, passam a ser também fonte de bem-estar social. Neste sentido, soma-se poder social ao poder econômico das empresas. Essa situação pode

diminuir o poder e a autonomia de outros atores sociais como, por exemplo, os sindicatos.

Alguns estudos (LARANJEIRA, 2005; NASCIMENTO, 2005; SARSUR et al, 2006) citam a crise dos sindicatos e evidenciam os impasses que se lhes apresentam, explicando-os como conseqüências: a) das mudanças ocorridas na economia, como o processo de globalização, a liberalização dos mercados que obriga à acirrada competição, a financeirização da economia que privilegia os acionistas em busca de lucros elevados em detrimento dos demais agentes econômicos; b) no mundo do trabalho, como a introdução de novas tecnologias que elimina postos de trabalho e altera o perfil dos novos empregados, a reestruturação das empresas e transformações na organização do trabalho, que altera de forma significativa as relações de trabalho.

A relação com sindicatos parece ter relação direta com a gestão participativa, segundo indicador de RSE com o público interno.(HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA 1999). Os movimentos das empresas em direção ao maior envolvimento dos empregados na gestão tenderiam a contribuir para a desmobilização sindical. Para Heckscher (1996), a gestão participativa é parte de um processo mais amplo, em que pressões econômicas têm forçado as empresas a buscarem sistemas gerenciais mais flexíveis. O Gerencialismo proposto Heckscher (1996) tenderia a afastar os sindicatos, fazendo com que as empresas adotem práticas de gestão mais avançadas do que as propostas pelos sindicatos. O item Gestão Participativa é aprofundado a seguir.

#### **2.4.1.2 Gestão participativa**

As novas tecnologias de comunicação e informação impactaram profundamente a organização do trabalho, com modificações nas estruturas hierárquicas, busca de maior participação e envolvimento dos empregados, ênfase no trabalho de equipe e implantação de novas formas de remuneração (PEREIRA, 2000). Diante deste contexto, desenvolver uma política de gestão de pessoas capaz de envolver e comprometer o trabalhador faz com que as empresas adotem um conjunto de práticas conhecidas genericamente como “gestão participativa”.

A gestão participativa desenvolveu-se em diversos países assumindo formas diferentes, como a co-gestão alemã, o participacionismo francês, os círculos da qualidade da gestão japonesa e a autogestão e co-gestão implementadas no Brasil. No Brasil, a autogestão e a co-gestão

tornaram-se alternativas contra a falência do empreendimento e contra o desemprego. Ainda recentes no Brasil, esses modelos costumam ser utilizados em empresas em regime pré-falimentar, transformando-se numa opção eficaz para reduzir os impactos do desemprego estrutural da era da informação (MACHADO, 2002).

O conceito de gerencialismo (*managerialism*) estabelecido por Heckscher (1996) tem grande adequação à realidade das empresas que investem na gestão de pessoas. Para Heckscher (1996), a empresa gerencialista é aquela que investe em amplos canais de comunicação para que os empregados expressem seus interesses, como sistemas de sugestões, política de portas abertas, pesquisas de opinião, reuniões, etc. Esse tipo de empresa tem práticas para proteger os trabalhadores em relação ao poder exercido de forma arbitrária, como códigos de conduta e ética, processos de denúncia, e busca evitar a discriminação. O gerencialismo propõe que todo empregado seja um gerente envolvido nas decisões e que contribua para alcançar as metas da empresa, mas não envolve os sindicatos nesse processo. O gerencialismo quebra a estrutura hierárquica por meio de times, organizações matriciais e outras formas de descentralização de poder e usa a noção de família ou comunidade para garantir unidade (HECKSCHER, 1996).

A gestão participativa caracteriza-se por uma administração democrática, ou seja, permite que os membros de toda organização manifestem suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos. Este estilo de administração prioriza a tomada de decisões por consenso, pois procura contemplar todas as opiniões e pontos de vista dos integrantes de uma equipe de trabalho. Para isto, estimula a exposição constante de razões, argumentos, críticas, sugestões e idéias por parte de todos os membros, inclusive dos mais introvertidos. Esta proposta busca um permanente envolvimento mental e emocional, apontando para a motivação e a assunção de maiores responsabilidades por parte dos integrantes do grupo (VANTI, 2007).

Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto (ETHOS, 2007).

Pena *et al* (2004) citam que a adoção da gestão participativa apresenta as seguintes vantagens:

- Desenvolvimento expressivo, proporcionando melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela participantes;

- Participação eficaz dos trabalhadores nos objetivos da organização, gerando clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho;
- Distribuição equitativa de responsabilidade e dos resultados;
- Elevado grau de integração com a cultura da organização;
- Sólida base para as decisões;
- Aceleração das condições da competitividade da empresa;
- Sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

Bordenave (1983) menciona que em qualquer organização a participação pode atingir os seguintes graus e tipos diferenciados, considerando-se o menor ou maior acesso ao controle das decisões pelos membros. Estes tipos de participação podem estar presentes também em uma cooperativa, muito embora seja a autogestão que a caracteriza:

- Informação: constitui-se no menor grau de participação, na medida em que os dirigentes avisam os integrantes da organização a respeito das decisões já tomadas;
- Consulta facultativa: os dirigentes podem consultar os subordinados, pedindo críticas, sugestões ou dados para solucionar algum problema;
- Consulta obrigatória: os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, ainda que a decisão final pertença à administração;
- Elaboração/recomendação: os subordinados preparam propostas e indicam medidas que os dirigentes concordam ou rejeitam, mas sempre se obrigando a justificar sua posição;
- Co-gestão: a administração da organização é compartilhada por meio de mecanismos de co-decisão através de colegiados. Os subordinados exercem uma influência direta na tomada de decisões através da participação em comitês, conselhos e outras formas colegiadas;
- Delegação: os administrados possuem autonomia em determinadas áreas ou jurisdições antes reservadas aos administradores;
- Autogestão: constitui-se no mais alto grau de participação. Aqui, o grupo define seus objetivos, seleciona seus meios e determina os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Com a auto-administração, elimina-se a diferença entre administradores e administrados.

Além da relação com os sindicatos e a gestão participativa, a relação com os trabalhadores terceirizados é a dimensão que completa o item “Diálogo e Participação”. Na seção a seguir, o tema da relação com os terceirizados será apresentado.

#### **2.4.1.3 Relação com terceirizados**

A terceirização como um processo ou técnica administrativa teve sua prática instituída após o início da II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas norte-americanas passaram a delegar algumas atividades para empresas prestadoras de serviço, objetivando concentrar-se na atividade principal de desenvolvimento e produção de armamentos (GIOSA, 1994).

Este processo incorreu em mudanças estruturais no modelo de produção tradicional. Do fordismo, que verticalizava as fases produtivas sob um comando único, passou-se ao toyotismo, com a desconcentração industrial, enxugamento das empresas, mantendo-se apenas o negócio principal, e o aparecimento de novas empresas especializadas (sistemistas), gravitando como satélites ao redor da empresa principal. A estrutura vertical tornou-se horizontal, objetivando concentrar as forças da empresa em sua atividade principal, propiciando maior especialização, competitividade e lucratividade.

No contexto atual, o trabalho terceirizado é uma realidade mundial decorrente, dentre outros fatores, da globalização. Por envolver dimensões econômicas, sociais, políticas e culturais, o processo de globalização dos mercados gerou um conjunto de transformações no mundo do trabalho, exigindo novos padrões de gestão da produção, reorganização do trabalho, e inovação tecnológica, processos tidos como obrigatórios para que as empresas enfrentem a concorrência extremamente acirrada e sobrevivam a este contexto mercadológico (DRUCK; FRANCO 1997).

A terceirização pode ser definida como “o ato de transferir a responsabilidade de um serviço, ou de determinada fase da produção ou comercialização, de uma empresa para outra”, possibilitando que a empresa centre-se na realização de algumas ações, havendo racionalização e conseqüente aumento da produtividade (REPULLO, 1997).

Catharino (1997) ensina que terceirização é o meio de a empresa obter trabalho de quem não é seu empregado, mas do fornecedor com quem estabelece um contrato. Ter quem trabalhe para si, sem ser empregado, é a razão da terceirização. Uma técnica tida como moderna de se administrar, que se baseia em um processo de gestão que possui como critério de aplicação uma

visão temporal e estratégica, dimensionada para alcançar objetivos pré-determinados e reconhecidos como tal pela organização tomadora.

Para Giosa (1994), a terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

A terceirização pode ser considerada como um processo antagônico à integração vertical, pois significa descentralizar processos auxiliares (atividade-meio) à atividade principal (atividade-fim) para terceiros (LEIRIA, J. S; SARATT, 1995).

Segundo Cabral (2002), a origem da terceirização remonta ao inglês *outsourcing* que significa suprir-se via fontes externas, ou seja, representa a decisão da organização em usar transações de mercado em vez de utilizarem-se transações internas para atingir seus objetivos.

Quélin e Duhamel (2003) citam como principais razões para que as empresas terceirizem suas atividades:

- Redução dos custos operacionais, aliada à necessidade de comparar tal redução com custos de controle e monitoramento (custos de transação) das firmas subcontratadas;
- Foco nas competências centrais (core business), ou seja, as empresas buscam fazer o melhor uso do capital investindo nas atividades que agregam maiores valores, dados recursos e competências. As empresas tendem a se concentrar em um determinado universo de tarefas que estejam na atividade principal/linha direta de seus negócios;
- Ganho de flexibilidade, referindo-se à maior capacidade de adaptação dos terceiros, às necessidades dos clientes, em relação a uma possível reorganização interna para atender tais necessidades.
- Acesso a competências externas;

Para Silva e Almeida (1997), a terceirização apresenta-se sob três formas não excludentes:

- A terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- A terceirização de atividades de apoio via a contratação de empresas que fornecem o serviço necessário comum nas atividades de vigilância, jardinagem, restaurante;

- Serviço médico, limpeza, manutenção, etc;
- A sublocação de mão-de-obra para ser empregada nas atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada, que funciona como uma espécie de “agenciadora” de mão-de-obra.

Estudando o processo de terceirização no Brasil, Faria (1994) evidenciou a existência de duas modalidades de terceirização. Uma primeira modalidade é aquela identificada como parte da reestruturação produtiva em curso em nível mundial, justificada pela busca de produtividade, qualidade e competitividade e que inclui a transferência de inovações tecnológicas e de políticas de gestão da qualidade para as empresas subcontratadas. Uma segunda modalidade, predominante entre as empresas brasileiras, é aquela determinada basicamente pela redução de custos – sua rápida e ampla adoção tem provocado uma evidente precarização das condições de trabalho e de emprego no país.

Para Repullo (1997), a terceirização tem sido mais uma tática de redução de custos, pela exploração de relações precárias do trabalho, do que uma redução dos custos baseados no aumento da eficiência e da produtividade. Ramos (2001) resume as desvantagens sociais trazidas pela terceirização nas seguintes: ritmo de trabalho mais intenso; remuneração menor; perda de benefícios como alimentação, transporte, assistência médica; perda de postos de trabalho, apenas parcialmente repostos pelas empresas terceirizadas; pagamento de salários inferiores ao piso da categoria dos empregados da tomadora; perda de salário fixo, perda de benefícios sociais; e o enfraquecimento dos sindicatos.

O Instituto Ethos cita que as empresas devem exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados, cabendo às mesmas evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores. Ocorre, assim, uma contradição. A terceirização é motivada pela redução de custos, mas a dimensão ética reivindica o tratamento semelhante ao dos empregados. Conciliar essas duas demandas parece algo contraditório.

## **2.4.2 Respeito ao indivíduo**

### **2.4.2.1 Compromisso com o futuro das crianças**

A introdução da OIT, de acordo com a legislação existente, cita que "trabalho infantil é

aquele exercido por qualquer pessoa abaixo de 16 anos de idade”. A legislação brasileira - de acordo com a Emenda Constitucional n. 20 aprovada em 16 de dezembro de 1998 - proíbe o trabalho a crianças e adolescentes menores de 16 anos, permitindo, no entanto, o trabalho a partir dos 14 anos de idade, desde que na condição de aprendiz. Aos adolescentes de 16 a 18 anos está proibida a realização de trabalhos em atividades insalubres, perigosas ou penosas, o trabalho noturno, os trabalhos que envolvam cargas pesadas, jornadas longas, e, ainda, os trabalhos em locais ou serviços que lhes prejudiquem o bom desenvolvimento psíquico, moral e social.

O artigo 5º da lei nº 8069, de 1990, denominada "Estatuto da Criança e do Adolescente" e cognominada com carinho ECA, logo em suas disposições preliminares, afirma que nenhuma criança ou adolescente será objeto de qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, punido na forma da lei qualquer atentado, por ação ou omissão, aos seus direitos fundamentais.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8069/90) não só promoveu mudanças de conteúdo, método e gestão no panorama legal e nas políticas públicas que tratam dos direitos da criança e do adolescente, constituindo-se num novo mecanismo de proteção, como também criou um sistema abrangente e capilar de defesa de direitos, inclusive no que se refere ao trabalho (SCHWARTZMAN, 2004).

Para Mello (1999), embora o trabalho infantil caracterize uma das falências mais sombrias na aplicação dos direitos sociais básicos, é preciso compreendê-lo no âmbito da experiência das famílias. No campo ou na cidade, o trabalho dos jovens é parte da composição da renda familiar, mas a sua exploração não repercute na sociedade civil, que nem mesmo chega a compreender a extensão do problema, embora tenha repercussões fundamentais para a futura vida dos jovens.

Não há projeto de vida para a criança pobre que é obrigada a trabalhar muito cedo e sob condições extremamente desgastantes, pois não é só o esforço físico que a afeta, mas a situação geral de sua vida, apertada entre o trabalho e a impossibilidade de manter de outro modo a sua sobrevivência.

Mais uma vez é preciso não culpar as famílias que levam as crianças a trabalhar. Certamente, na maioria dos casos, não o fazem porque desejam isso para a criança, mas porque constatam que a sobrevivência é impossível sem a sua contribuição. O trabalho infantil participa com 1/3 do orçamento familiar, quando não representa a sua totalidade (MELLO, 1999). Entretanto, a exploração do trabalho de crianças e adolescentes é uma prática que precisa ser

coibida (MELLO, 1999).

Os números globais apresentados nas estatísticas disponíveis cobrem situações muito distintas, que vão das formas mais abjetas de exploração à participação limitada ou ocasional de crianças e adolescentes em atividades da família que não são necessariamente prejudiciais; elas cobrem tanto situações em que o trabalho impede que a criança ou adolescente estudem, quanto situações em que ele proporciona uma ocupação para os que, por várias razões, abandonaram a escola, o que pode ser uma situação melhor do que a desocupação pura e simples, sobretudo para os adolescentes.

Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercitar sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente (ETHOS, 2007).

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

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

Com respeito ao futuro das crianças, a escolaridade deve ser prioritária para tal. O ECA reafirma o direito à escola, pública e gratuita, garantida, formalmente, pela Constituição. A escola

é um dos mediadores que, juntamente com a família, vai dar à criança condições para o exercício da cidadania. Esta exige a compreensão plena da cultura e das condições de vida na sociedade da qual se é membro. Na família e na escola, a criança deve ter acesso aos bens culturais da humanidade. Sem respeito à dignidade da criança, à sua família, não se faz o aprendizado indispensável das letras e dos números e do pertencimento a grupos sociais, que transcendem o pequeno universo da família (MELLO, 1999).

#### **2.4.2.2 Valorização da diversidade**

Trabalho flexível, estratégias de cooperação, gestão sustentável, dentre outros desafios que enfrentam as organizações, demonstram a real necessidade de conviver com a diversidade nas mais variadas situações. A Gestão de Pessoas amplia-se proporcionalmente à necessidade de buscar alternativas e incorporar mecanismos que proporcionem aos indivíduos condições para adequar-se a tais exigências sem ferir a sua integridade enquanto pessoas.

O gerenciamento da diversidade apresenta-se inserido neste contexto, visto que, no início do século XXI, o capital humano ocupa papel central das estratégias organizacionais. Nas organizações, as pessoas estabelecem relações com outras pessoas vindas de todos os meios e que são diversas em termos de idade, raça, religião, classe sócio-econômica, escolaridade e orientação ocupacional (COHEN e FINK, 2003). Atrair, reter e aproveitar o que as pessoas têm a oferecer são cada vez mais as prioridades dos líderes de todos os tipos de organizações, e, junto com o desafio de haver mais tarefas e poucas pessoas para desempenhá-las, está o desafio do aumento da diversidade de pessoas com as habilidades para exercer tais serviços (COX, 2001).

Gradativamente, o conceito e as várias faces da diversidade tangenciam as preocupações relativas à gestão de pessoas, fazendo com que os dirigentes passem de uma visão burocrática para uma visão estratégica que, de acordo com Fellows (2005), implica evoluir de uma perspectiva “de baixo para cima” (com ênfase na conformidade e nas funções de pessoal tradicionais) para uma perspectiva “de cima para baixo” (com ênfase na implementação da estratégia).

Neste novo modelo, as relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a Gestão de Pessoas precisa ser integrada de tal forma que o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e

das pessoas (DUTRA, 2002).

Apesar de se tratar de um tema há muito discutido no contexto organizacional, a diversidade é recorrente na medida em que todos os processos que envolvem mudanças e novas tentativas de gerenciamento trazem à tona a necessidade de que as organizações desenvolvam competência para lidar com as diferenças de forma a explorá-las positivamente na busca da competitividade e da aceitação da diferença.

Para o Instituto Ethos (2007), a empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independentemente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

Fleury (2000) define diversidade como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Cox (2001) afirma que a palavra “diversidade” tem muitas interpretações, mas não possui o amplo sentido de qualquer diferença entre pessoas nem se limita a diferenças de gênero e raça. Para esse autor, diversidade não é mais um nome para Ação Afirmativa, nem para grupos minoritários, nem sinônimos para oportunidades iguais de emprego: sendo essencialmente a variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho.

Loden e Rosener (1991) dividem a diversidade em duas classes: as primárias, inatas, imutáveis e centrais na formação da identidade do ser humano; e as secundárias, que, adquiridas ao longo da vida e mutáveis, não alteram o núcleo principal da identidade do indivíduo. As diferenças primárias são idade, raça, etnia, habilidades físicas, gênero e orientação sexual.

Uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas são as perspectivas intergrupais, ou seja, ou os indivíduos percebem a si mesmos como integrantes de determinada categoria social, ou eles são percebidos por outros como integrantes de determinada categoria social (TAYLOR; MOGHADDAM, 1994, *apud* SIQUEIRA *et al.* 2006).

Uma importante linha de estudo da diversidade é o contexto dos relacionamentos

internacionais, pois saber lidar com as diferenças é um diferencial competitivo muito importante para as organizações em um contexto globalizado marcado por negócios que ultrapassam as fronteiras de cada país. Na opinião de Minervini (2005), muitas negociações não são concluídas por falta de conhecimento das diferenças culturais e por esta razão, o autor considera extremamente relevante um estudo aprofundado destes aspectos antes da realização de negociações internacionais.

As alianças, inicialmente entre duas empresas, transformam-se em redes e coalizões de várias empresas na medida em que a competitividade global se torna mais intensa (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Os relacionamentos interorganizacionais, demandados por essa nova arquitetura trazem consigo a necessidade de gestão da diversidade.

O gerenciamento da diversidade, enfim, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). O gerenciamento da diversidade, portanto, não está só em reconhecer estas diferenças, mas sim em descobrir como obter abordagens novas e significativas para o trabalho a partir da diversidade inerente ao ambiente organizacional.

Para Torres e Pérez-Nebra (2004), o aspecto principal da diversidade cultural é como trabalhar com regras e normas institucionais que dão origem aos “ismos” organizacionais, como o heterossexismo. Mulheres, negros, homossexuais e outros grupos não trazem apenas uma “informação peculiar”, mas também conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente, sobre como o trabalho pode ser feito, sobre maneiras inovadoras de formular processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar.

Os integrantes destes grupos podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar, porque desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos. Ao fazer isso, são capazes de dar mais de si para o trabalho, o que proporciona maior identificação com a atividade que realizam e maior dedicação à organização, dando início a um círculo virtuoso.

Isso significa, por um lado, obter dos empregados tudo aquilo a que as organizações têm direito de esperar deles e, por outro, obter do ambiente de trabalho condições para que as pessoas se realizem por meio do trabalho. O país que pretende ter vantagem na competitiva economia

mundial deve desenvolver a capacidade de aceitar, incorporar e dar poder ao indivíduo para poder usar os respectivos talentos (THOMAS JR., 1994).

### **2.4.3 Trabalho Decente**

#### **2.4.3.1 Política de remuneração, benefício e carreira**

Para ter competitividade no mercado, destacando-se em inovações e vantagens, as empresas têm procurado investir no desenvolvimento de soluções diferenciadas. Uma delas é a gestão dos talentos, pois se acredita que eles, efetivamente, podem criar e implementar avanços para as empresas.

As empresas terão dificuldades cada vez maiores para atrair e manter talentos da próxima geração com potencial de liderança, pois eles têm valores e atitudes muito diferentes a respeito do trabalho, do mundo corporativo e da vida em geral (SOUZA, 2000). Alguns autores reforçam essa concepção indicando que, mais do que a preocupação com os avanços tecnológicos, as empresas deverão atentar para a atração e a retenção de talentos (BLECHER, 1998; CRAINER, DEARLOVE, 2000).

Sobre a gestão de carreira, remuneração e outros benefícios, a primeira compreensão deve ser a da dimensão da remuneração como algo que inclui salários, remuneração variável, bônus, *stock options*, opção de participação acionária e pagamento por habilidades ou formas variadas de incentivo individual ou de grupo, como forma não só de atrair, mas, principalmente, de reter talentos.

Frente a este quadro, várias organizações já estão utilizando a flexibilização nos benefícios e também na remuneração dos funcionários. A flexibilização dos benefícios consiste em fornecer aos funcionários um leque de opções para que eles próprios possam fazer a escolha daquele benefício que mais atenda a suas necessidades.

Através de uma remuneração e benefícios mais justos (entende-se por justo não somente os benefícios obrigatórios por lei, mas aqueles que vão além), de acordo com Sá (2002), as organizações conquistam retorno como: redução de gastos com assistência médica, diminuição dos prêmios de seguro saúde, diminuição do absenteísmo e de rotatividade, aumento da moral dos funcionários e melhoria da imagem da empresa (PENA *et al.*, 2004).

Para Andrade (1991), pode existir um sistema de benefícios flexíveis, um salário base,

recompensa pelo desempenho, participação nos lucros, ajustes salariais baseados nas habilidades, recompensa pelo serviço (em vista, por exemplo, do tempo de casa ou do tempo na área), recompensa pelo “sacrifício” (em virtude de viagens e mudança de cidade), prêmios especiais (como viagens de férias e licenças) e o que mais a criatividade gerencial puder conceber.

Além de benefícios flexíveis, as organizações também estão oferecendo aos seus colaboradores o pagamento de remuneração variável. Para Sá *et al* (2002), enquanto a remuneração fixa se baseia no fato de que para trabalhos iguais, a remuneração deve ser igual, considerando, exclusivamente apenas o tempo e o cargo, a remuneração flexível se baseia no fato de que as pessoas se motivam com base no futuro e não no passado.

Outra característica da remuneração variável é que ela depende do desempenho e do comportamento dos indivíduos. Consideram-se a intensidade e qualidade, além de se ter em conta que para um comprometimento diferente, deve haver uma remuneração diferente. Assim, o seu campo de aplicação não é igual para todos, como no caso da remuneração fixa, mas é individual ou coletivo.

Segundo Corrêa (1999), os administradores de empresas devem analisar por completo toda a sua estrutura patrimonial, organizacional, econômica e financeira antes de tomar uma decisão do tipo de distribuição de lucros ou resultados que deve propor aos seus funcionários. No Brasil, adotam-se os seguintes modelos de acordos de participação nos lucros e resultados:

- **Participação nos lucros:** acordo em que o pagamento está atrelado direta ou indiretamente ao lucro da empresa, seja através de percentual ou pela definição de uma meta de rentabilidade a ser alcançada e não havendo a menção a qualquer outro tipo de meta de desempenho, modelo muito utilizado pelo setor bancário;
- **Participação nos resultados:** acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro também não é referência e nem condiciona o pagamento da participação, modelo muito utilizado pelas indústrias de papel, papelão e cortiça;
- **Participação nos lucros ou resultados:** acordo em que o comportamento do lucro ou dos indicadores de desempenho influencia sobre o valor da participação nos lucros a ser distribuído, modelo muito utilizado pelas indústrias de energia

elétrica;

- **Participação independente:** acordo que define um valor a ser pago a título de participação nos lucros, embora não faça nenhuma menção a lucro, nem condicione o pagamento ao alcance de qualquer meta de desempenho, modelo muito utilizado pelas indústrias de vestuário.

A empresa socialmente responsável deve considerar 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 (INSTITUTO ETHOS,2007).

#### **2.4.3.2 Cuidado com saúde, segurança e condições com o trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se apresenta como sendo um dos indicadores de Responsabilidade Social Empresarial. Segundo Guimarães (2005), a mesma se caracteriza por uma constante busca pelo equilíbrio entre as pessoas e a organização, valorizando o trabalhador como ser humano e sua posição na organização.

No atual contexto, em que se procura um maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho constitui a evolução de várias teorias, tendo contribuições multidisciplinares da medicina, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. As teorias administrativas de Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg se constituíram como base para estudos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Walton (1973) definiu Qualidade de Vida no Trabalho como uma expressão para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor do avanço tecnológico da produtividade industrial e do crescimento econômico, apresentando também oito categorias para avaliação de QVT. Essas categorias se configuram da seguinte forma:

- **Compensação justa e adequada:** renda adequada ao trabalho, equidade interna e externa;
- **Condições de trabalho:** jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável;

- Oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e retro informação;
- Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança e emprego;
- Integração social na organização: igualdade de oportunidades e relacionamento;
- Constitucionalismo: respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas;
- Trabalho e espaço total de vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do trabalhador;
- Relevância social da vida no trabalho: responsabilidade social da organização diante do ambiente.

Políticas e práticas de gestão de pessoas referentes à qualidade de vida no trabalho (QVT) têm a tendência de serem mais valorizadas como modo de integrar o indivíduo à organização de forma harmônica, mantendo sua integridade física e mental, valorizando-o enquanto pessoa (GUEIROS; OLIVEIRA, 2002).

A integridade física do trabalhador é relacionada nas leis 8.212 e 8.213 de 9/12/91, estabelecendo a responsabilidade civil do empregador pelo acidente do trabalho e a co-responsabilidade dos diretores, sócios, gerentes e administradores por crimes contra a Previdência Social.

Para Zocchio (2002), segurança do trabalho é um conjunto de medidas e ações aplicadas para prevenir acidentes e doenças ocupacionais nas atividades das empresas ou estabelecimentos, tendo medidas e ações de caráter técnico, educacional, médico, psicológico e motivacional, incluindo também medidas administrativas favoráveis.

Sendo uma forma abrangente de prevenção, a segurança do trabalho une dois pontos de convergência das ações e medidas preventivas: os acidentes do trabalho e as doenças ocupacionais. Zocchio (2002) explica que a prevenção de acidentes do trabalho deve estar atrelada à prevenção de doenças ocupacionais, visto que ambos possuem pontos comuns que preocupam igualmente pelos males causados nos aspectos humanitário, social e econômico.

Cardella (1999) define segurança como uma variável de estado dos sistemas vivos, organizações, comunidade e sociedade, sendo abrangente e holística. Quanto maior a segurança,

menor a probabilidade de ocorrência de danos ao homem, ao meio ambiente e ao patrimônio. Sua natureza multifacetada envolve fenômenos físicos, biológicos, psicológicos, culturais e sociais. Portanto, a segurança requer uma abordagem holística dentro das organizações, pois o todo está nas partes e as partes estão no todo.

Cardella (1999) afirma que a redução dos acidentes é um dos mais fortes desafios à inteligência do homem. Muito trabalho físico e mental e grandes somas de recursos têm sido aplicados em prevenção, mas os acidentes continuam ocorrendo, desafiando todos esses esforços. Aparentemente, o homem dispõe de recursos mais do que suficientes para evitá-los, pois o progresso científico e tecnológico criou métodos e dispositivos sofisticados em vários campos da atuação humana, inclusive na prevenção de acidentes.

Entretanto, o objetivo principal não tem sido atingido satisfatoriamente e assiste-se a perdas de vidas e de integridade física de trabalhadores. Um aspecto notável é que quase a totalidade das causas dos acidentes tem sido atribuída a fatores humanos, ou seja, ao próprio homem.

Tanto a segurança quanto a qualidade de vida no trabalho constituem processos que impactam na saúde física e mental dos trabalhadores. Rio e Pires (1999) definem saúde do trabalhador como o bem-estar físico e psíquico, capacidade de interação construtiva com o mundo, capacidade de ação. A saúde não é apenas uma condição fundamental para a qualidade de vida, mas também sua expressão mais evidente, podendo então ser entendida como o bem-estar bio-psico-social do indivíduo, relacionada também à condição do trabalho.

Portanto, a saúde pode ser entendida como o bem-estar bio-psico-social do indivíduo, relacionada também à condição do trabalho.

Estudos realizados apontam que o padrão de adoecimento dos trabalhadores está estreitamente relacionado ao modo de organização e de realização do seu trabalho. Esta problemática se vê agravada no contexto das grandes e profundas transformações pelas quais passa a economia, implicando, para as empresas, reestruturação dos processos de trabalho, inovações de base tecnológica e novos modos de gestão organizacional.

Se no passado as doenças estavam associadas ao modo de produção taylorista-fordista, que podia levar à alienação do trabalhador, na atualidade, as crescentes exigências de qualificação, as novas formas de relações de trabalho que substituem o trabalho assalariado, dentre outras, implicam sobrecarga diferenciada que pode levar o trabalhador ao adoecimento.

Além disso, a política de gestão, apesar de ser aparentemente humanística e participativa, na prática não supera os mais tradicionais métodos de gestão do trabalho. Assim, ela ainda não foi capaz de trazer melhorias reais na qualidade de vida do trabalhador (OLIVEIRA *et al*, 1998; LIMA *et al*, 1998). Chanlat (1995) identifica quatro modos de gestão, afirmando que o conjunto de práticas administrativas utilizadas pelas empresas pode afetar a saúde do trabalhador diferenciadamente:

- **Administração científica:** a empresa é considerada uma máquina e os trabalhadores como engrenagem dessa máquina de produção. É o universo por excelência do cálculo, da fragmentação e padronização das tarefas, com a finalidade de reduzir custos, aumentar os lucros e controlar o processo de trabalho;
- **Técnico-burocrático:** descrito por Marx Weber, o trabalhador se encontra submetido às normas e aos limites que a organização fixa para as suas atividades. A empresa é considerada como máquina submetida à racionalidade. Esse modo de gestão é regido pelo “fazer bem o que se tem que fazer, ainda que impedido de fazê-lo”. Nesse paradoxo está a origem de numerosos problemas de saúde do trabalhador como o esgotamento profissional, fadiga crônica, insônia, úlceras etc;
- **Baseado na excelência ou qualidade total:** definido como práticas administrativas difundidas após o início dos anos 80, o trabalhador deve produzir melhor que os concorrentes. Dá-se ênfase à polivalência da mão-de-obra e ao êxito; supervaloriza-se a ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanente. A maior autonomia no trabalho vem associada ao aumento de responsabilidade; utilizam-se recompensas materiais simbólicas;
- **Gestão participativa:** como citado no tópico dedicado a este indicador, o trabalhador participa em diversos níveis da organização do trabalho, sendo responsabilizado pelos resultados e desfruta de autonomia necessária para realização da tarefa. Aqui, a consequência em relação à saúde do trabalhador é um pouco mais salutar, apesar de não ser possível eliminar muitos problemas e riscos.

Uma empresa socialmente responsável tem na conscientização dos itens abordados neste tópico, a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000),

ferramentas adequadas para tanto.(INSTITUTO ETHOS,2007).

#### **2.4.3.3 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade**

Face às exigências de mercado, globalização, dentre outros parâmetros que afetam as atividades das empresas, estas se encontram em um processo de reestruturação quase que contínuo. Várias ocupações vêm sendo substituídas ou mesmo acumuladas sob uma única, em decorrência da flexibilização do trabalho e da mudança das relações deste. O emprego nos dias atuais exige novas habilidades da mão-de-obra tais como: agilidade, abertura a mudanças, capacidade de assumir riscos continuamente e flexibilidade.

Ao enfatizar características subjetivas, como criatividade e adaptabilidade, Ramos (2001) afirma que a noção de competência transfere do social para o individual a responsabilidade pela inserção profissional dos indivíduos, intensificando a discussão sobre empregabilidade.

Para Helal *et al.* (2004), empregabilidade é vista como a capacidade de adaptação da mão-de-obra frente às novas exigências do mundo do trabalho. Não há, entretanto, um consenso em relação a essa visão. Segundo Carrieri e Sarsur (2002), a empregabilidade refere-se a uma estratégia adotada pela alta administração das empresas, no sentido de transferência da organização à responsabilidade ao trabalhador, da não-contratação ou da demissão.

O Instituto Ethos (2007), com referência ao indicador “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”, considera que cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

Considerando as necessidades de empregado e empresa, resultantes das respectivas exigências mercadológicas a que estão sujeitos, o treinamento/capacitação surge como uma variável participante às soluções de tais necessidades. Goldstein (1991) *apud* Meneses (2006) previu que programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) seriam instrumentos eficazes de aprendizagem de novas habilidades exigidas pela estruturação de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente.

Com a adoção do enfoque sistêmico na administração, os programas de treinamento tornaram-se ainda mais amplos, passando a considerar também as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem, exercendo assim, um papel de

facilitador no processo de desenvolvimento das pessoas (GIL, 2001).

Bartlett e Gloschal (2000) afirmam que não basta treinar os funcionários em habilidades ligadas às tarefas desempenhadas no dia-a-dia. As empresas devem investir no crescimento profissional e pessoal do funcionário de forma mais ampla. Na visão de RSE, esse é o chamado compromisso com o desenvolvimento profissional, pessoal e a empregabilidade.

Capacitar os trabalhadores não só para as tarefas desenvolvidas hoje, mas com o objetivo de torná-los capazes de assumir novas responsabilidades, crescer na empresa e se preparar melhor para o reingresso no mercado de trabalho, no caso de uma demissão.

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

#### **2.4.3.4 Comportamento frente às demissões**

O acordo demissional é o último estágio da convivência organização-trabalhador, que ocorre de qualquer maneira, seja pela aposentadoria, por pedido de demissão, por redução dos quadros, extinção de postos de trabalho, seja por dispensa com ou sem justa causa (SCHIRATO, 2000).

Para Milkovich & Boudreau (2000), as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado e a dispensa é a demissão decidida pelo empregador. Caldas (2000) salienta que a demissão diferencia-se do desemprego pela sua duração, pois este é mais duradouro e ambos podem ser interpretados em um continuum. Para ele, a demissão consiste na perda do emprego como um evento significativo na vida das pessoas, pois retira do indivíduo seu emprego remunerado contra sua vontade.

Schirato (2000) cita que além de conseqüências econômicas, o acordo demissional, via de regra, acarreta danos psicológicos, sendo que a demissão propriamente dita é traumática, dolorosa e, o que é mais grave, tira do trabalhador o desejo de seguir em frente: despotencializa-o. Outros estudos têm apontado impactos na auto-estima e na segurança das pessoas, seguidos de conseqüências emocionais, psicológicas, físicas, comportamentais, familiares, sociais e

profissionais (CALDAS, 2000; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Alguns exemplos são: dificuldades cognitivas, instabilidade emocional, ansiedade e angústia, estresse, depressão, distúrbio psiquiátrico e até mesmo suicídio. No âmbito social e familiar, é comum uma deterioração da vida familiar e das relações interpessoais, podendo evoluir para criminalidade.

Distúrbios físicos podem também ser observados em alterações cardiovasculares, gastro-intestinais ou imunológicas. Além disso, algumas situações específicas podem agravar o impacto negativo da demissão sobre a identidade dos indivíduos, como por exemplo, situações nas quais a pessoa se sinta estigmatizada por alguma diferença em relação aos outros, como o caso de portadores de deficiência ou de minorias.

Para Caldas (1999), a idade é outra variável, pois tanto indivíduos com mais de 50 anos quanto indivíduos com menos de 25 anos podem ter maior dificuldade de encontrar outro emprego.

Constitui-se num desafio para a empresa socialmente responsável planejar os processos de demissão que se tornem imperiosos. Considerando sempre esses cortes uma exceção na vida da organização, em tais ocasiões a empresa deve-se valer de critérios de desempenho e desenvolvimento profissionais, pensando na pessoa e suas características particulares (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2001).

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

Assim, diante da absoluta necessidade de redução de custo de pessoal, a empresa socialmente responsável, além de discutir internamente e criar incentivos à demissão voluntária, pode oferecer serviços de apoio ou recolocação, bem como procurar estender, por algum tempo, os benefícios a todos os trabalhadores demitidos (ETHOS, 2007).

#### **2.4.3.5 Preparação para a aposentadoria**

Aposentadoria significa a saída de um trabalho regular e, normalmente, o termo está

associado à idade, estando relacionado também à capacidade física, mental ou psicológica e a contextos demográfico, histórico, sociocultural, econômico e político nos quais o trabalhador está inserido. A aposentadoria pode ocorrer prematuramente, diante de uma possibilidade da livre escolha, ou conforme cumprimento de tempo legal exigido para tal (FRANÇA, 2002).

Hoje, aproximadamente 8% da população mundial têm mais de 60 anos. Em 2020, serão 13%. Projeções da ONU mostram que, até 2025, a população idosa do Brasil terá acumulado o maior crescimento entre os países do mundo (1, 514% em 75 anos). A expectativa de vida do brasileiro é de 67 anos. Isto tem proporcionado um aumento gradativo do período de aposentadoria (Revista Gestão Industrial, 05/05/2005).

De acordo com Zanelli (1996), incentivar a discussão de suposições tácitas, como os deveres da organização frente ao empregado que se aposenta, provoca uma transformação de valores no nível gerencial e se ramifica até atingir uma mudança maior do bem-estar daqueles que enfrentam a transição para a aposentadoria.

Os problemas psicológicos da aposentadoria acontecem devido à ligação existente entre trabalho e reconhecimento. Com o fim da vida profissional, muitos outros fatores acabam por extinguir-se, como a vida social, o reconhecimento da sociedade, a referência na profissão, os compromissos, os horários, o ser “útil”.

A aposentadoria é um período de reestruturação da atividade e valores. É neste período de transformações que a família e amigos evidenciam suas importâncias. Neste momento, retorna-se a uma vida pessoal deixada de lado; bom relacionamento entre casais, filhos, amigos fora do ambiente de trabalho.

Normalmente, os trabalhadores são tão absorvidos pelo ambiente de trabalho que acabam deixando suas famílias e amigos. Muitos autores apontam dois meios de equilíbrio do ser humano: o mundo profissional e o mundo familiar. Na aposentadoria, o primeiro meio é extinto. O momento de aposentadoria pode ser o momento de reflexão e retomada dos vínculos familiares e afetivos (Revista Gestão Industrial, 05/05/2005).

Segundo Lumming e Henry (1961) *apud* Uvaldo (1995), a adaptação ideal nas fases avançadas da vida consistiria num processo bem sucedido de “desligamento”, resultante de recuo mútuo e harmônico entre indivíduo e sociedade. Nesta dinâmica, as necessidades de afastamento progressivas são sentidas e atendidas pelo próprio indivíduo e recebem correspondência na redução progressiva dos envolvimento que a sociedade impõe a seus membros. Mas, para isso,

precisamos pensar em outra sociedade, em que a velhice e a morte estejam integradas no continuum do desenvolvimento.

As iniciativas de programas de preparação para a aposentadoria pelas empresas constituem-se em benefício para o trabalhador e empresa, pois contribuem para que estes aumentem seus conhecimentos para tomar decisões em relação ao futuro, e aquela investida em si própria. A empresa, ao preocupar-se com seus funcionários, desde sua seleção à sua aposentadoria, torna a sua cultura organizacional mais consistente.

Criando condições para que o trabalhador realize seu planejamento e se prepare para as mudanças que surgirão com a aposentadoria, as empresas poderão ser beneficiadas em relação à sua imagem e atuação social, bem como em relação à repercussão comercial de seus produtos, além de se tornarem mais competitivas e atraentes diante do mercado de trabalho (FRANÇA, 2002).

A título de exemplo, as empresas americanas vêm adotando programas de preparação para aposentadoria desde a década de 1950. No início, eram abordados tópicos relacionados a investimentos, promoção de saúde, uso do tempo e algumas considerações familiares. Atualmente, estes programas são realizados de dois a cinco anos antes da aposentadoria e foram incluídos conteúdos como educação, trabalho, produtividade e de outros propostos pelos próprios empregados. Os trabalhadores mais jovens também têm participado dos programas.

Na Nova Zelândia, o planejamento da aposentadoria é realizado por empresas de consultoria contratadas pelas grandes empresas. Apesar de haver aposentadorias incentivadas, o governo estabeleceu que, a partir de 1999, será proibido por lei qualquer restrição ao trabalho por causa da idade e não haverá mais aposentadoria compulsória.

Na Inglaterra, a associação dos pré-aposentados (Pre-Retirement Association), organização patrocinada pelo governo britânico, se dedica a dar assessoria aos aposentáveis de diversas empresas e organiza vários cursos sobre planejamento de vida. Existe ainda a Reach, que se dedica a conciliar as habilidades profissionais dos aposentados com as necessidades das obras de voluntariado (FRANÇA, 2002).

Refletir sobre a aposentadoria é analisar mais uma etapa do desenvolvimento do homem no contexto em que ele se encontra. Como processo educativo, a preparação para a aposentadoria é contínua e deve estar relacionada a um planejamento de vida remanescente, atual ou a ser reformulado.

Pela interdependência dos conteúdos do passado, presente e futuro, o tema interessa a qualquer idade e deveria ser discutido pelo jovem que ingressa no mercado de trabalho e por aquele que passa a receber uma pensão sem a “necessidade” de continuar a trabalhar (FRANÇA, 1999).

A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando a reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e a estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais (ETHOS, 2007).

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A análise da percepção do público interno (funcionários e gerentes) em relação às ações de Responsabilidade Social Empresarial direcionadas ao mesmo constitui o objeto de estudo deste trabalho. As principais questões que o norteiam se resumem à visão do público interno diante das ações da empresa junto aos trabalhadores, à verificação da congruência das percepções entre empresa e empregador e se as ações realizadas constituem em si práticas de responsabilidade social, ou simplesmente cumprimento da lei.

A unidade empírica estudada foi a empresa Açoforja SA, vencedora do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) etapa Minas Gerais, na categoria de média empresa no ano de 2005. A estratégia de pesquisa consistiu em estudo de caso, de natureza descritiva, caracterizada por Cervo (2002) como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

A pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações que ocorrem na vida social, política, econômica, e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

Gil (1999) acrescenta que as pesquisas descritivas têm por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, enfatizando também dentre suas características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Na pesquisa descritiva, segundo Cruz (2004), não há interferência do pesquisador. Dentre as formas que a pesquisa descritiva pode assumir, encontra-se o estudo de caso, método da presente pesquisa.

O estudo de caso é definido por Soy (1997) como pesquisa estratégica que enfoca o entendimento da dinâmica presente com colocações únicas, que pode envolver casos singulares ou múltiplos e um profundo nível de análise. Eishenhardt (1989) acrescenta que o estudo de caso combina métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Os estudos de caso não implicam o uso de uma metodologia específica, podendo usar tanto os métodos qualitativos quanto quantitativos (YIN, 1981). Eishenhardt (1989) considera que a combinação de dados qualitativos e dados quantitativos pode ter alta sinergia. A evidência

quantitativa pode indicar relacionamentos que podem não ser salientes para o pesquisador. Dados qualitativos são úteis no entendimento da razão ou teoria, revelados nos dados quantitativos, ou sugerir teoria que pode ser fortemente aplicada por suporte.

O trabalho em questão alia técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas) a técnicas quantitativas (questionários fechados) de coleta de dados.

Os questionários consistem, segundo Goddard III & Villanova (1996), em instrumentos compostos de um conjunto de perguntas elaboradas, em geral, como intuito de reunir informações sobre as percepções, crenças e opiniões dos indivíduos a respeito deles próprios e dos objetos, pessoas e eventos presentes em seu meio ambiente.

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

Fernandéz-Ballesteros (1996) acrescenta que a entrevista consiste em uma técnica de coleta de dados que supõe o contato face a face entre a pessoa que recolhe e a que fornece informações, em geral sobre si própria, muito embora tais informações possam se referir a outras pessoas e eventos relevantes. Quanto ao seu grau de estruturação classificam-se em inestruturadas, semi-estruturadas e estruturadas.

A entrevista semi-estruturada, segundo Contandriopoulos *et al* (1997), situa-se num ponto intermediário entre as técnicas anteriores, e se apresenta sob a forma de um roteiro preliminar de perguntas, que se molda à situação concreta de entrevista, já que o entrevistador tem liberdade de acrescentar novas perguntas a esse roteiro com o objetivo de aprofundar e clarificar pontos que ele considere relevantes aos objetivos de estudo.

Os questionários e entrevistas foram elaborados com base a partir dos utilizados nas pesquisas de Coelho (2004), Furtado (2005), Molica (2006) e Napoleão (2007), que se baseiam nos Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial elaborados pelo Instituto Ethos, que compreende as variáveis Gestão Participativa, Relações com os sindicatos, Relações com terceirizados, Compromisso com o Futuro das Crianças, Valorização da Diversidade, Política de Remuneração, Benefícios e Carreira, Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de trabalho, Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade, Comportamento Frente

a Demissões e Preparação para Aposentadoria.

Os questionários fechados foram aplicados aos funcionários, e as entrevistas aos gerentes. Optou-se por fazer censo, aplicando a todos os funcionários, a fim de ter maior fidedignidade das respostas. Os questionários constaram de 40 questões abrangendo as variáveis Ethos supracitadas, tendo por resposta cinco opções listadas em escala de Likert. A correspondência hierárquica desta escala, do maior para o menor valor, foi apresentada da seguinte forma: “Sim”, “Creio que sim”, “Talvez sim, Talvez não”, “Creio que não”, “Não”.

As variáveis de análise foram baseadas nos Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial para o público interno, em consonância com as áreas temáticas abrangidas pelo Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho – PSQT, conforme quadro 2 a seguir.

ÁREA TEMÁTICA PSQT	INDICADORES ETHOS
Gestão	Diálogo e participação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações com os sindicatos;</li> <li>• Gestão participativa;</li> <li>• Participação nos lucros e resultados;</li> </ul> Trabalho decente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento frente a demissões;</li> <li>• Preparação para a aposentadoria;</li> </ul>
Educação e desenvolvimento	Trabalho decente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;</li> </ul>
Lazer e cultura	
Ações Sociais	Respeito ao indivíduo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o futuro das crianças;</li> <li>• Valorização da diversidade;</li> </ul>
Saúde, segurança e meio ambiente.	Trabalho decente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho;</li> </ul>

Quadro 2: Relação entre áreas temáticas do PSQT e indicadores Ethos para público interno.

Fonte : Elaborado pelo autor da dissertação.

O Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), que é realizado anualmente desde 1996, mostra que empresas socialmente responsáveis do ponto de vista interno obtêm ótimos resultados

com respeito a estruturar ambiente de trabalho saudável, maior desempenho dos funcionários, inserção produtiva, dentre outras medidas com baixo custo.

Para participarem do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), as empresas candidatas a tal devem possuir boas práticas de gestão socialmente responsável direcionada ao público interno. Ao elencar empresas socialmente responsáveis do ponto de vista do público interno, o Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho (PSQT) fornece uma base de dados alinhada aos objetivos deste trabalho, que é pesquisar a percepção do público interno com respeito à Responsabilidade Social Empresarial a este direcionada. Frisa-se que o porte das empresas participantes do Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho (PSQT) varia de micro a grande.

### **3.1 Estratégia de análise de dados**

Eishenhardt (1989) cita que a análise de dados é o coração da construção de teoria a partir de estudos de caso, mas é também a mais difícil e menos codificada parte do processo. Desde que estudos publicados geralmente descrevem fontes de pesquisa e métodos de coleta de dados, mas dão pouco espaço para a discussão da análise, um grande abismo separa dados de conclusões.

Padrões de cruzamento de dados podem ser utilizados:

- selecionando categorias ou dimensões e então olhar para dentro de grupos com similaridades conjuntas e diferenças intergrupos;
- Selecionando pares de caso e então listar as diferenças e similaridades de cada par;
- Dividir dado por dado.

O objetivo destas idéias é forçar os investigadores a ir além das impressões iniciais, especialmente através do uso estruturado e diverso dos objetivos dos dados.

Faremos as seguintes referências às opções de resposta face ao conhecimento dos funcionários para as questões apresentadas:

- “Sim”, como percepção positiva, indicando maior grau de certeza ;
- “Não”, como percepção negativa, indicando menor grau de certeza;

Para a análise dos dados, somente estas duas opções de resposta foram consideradas, visto fornecerem informações precisas sobre a percepção dos respondentes, indicando que os mesmos possuem certeza absoluta daquilo que estão respondendo.

As demais opções de resposta, ou seja, “Creio que sim”, Talvez sim, Talvez não”, “Creio

que não”, foram tratadas como nível de incerteza, e serão desconsideradas. Este nível de incerteza relaciona-se ao desconhecimento total ou parcial daquilo que está sendo perguntado, referenciado pelas próprias respostas em que os respondentes ora não afirmam positivamente, ora não afirmam negativamente, ou mesmo não concluem suas posições diante dos questionamentos apresentados.

O tempo de empresa foi adotado como variável para cruzamento de dados com as opções de resposta “Sim” e “Não”, uma vez que o mesmo pode fortalecer a percepção positiva ou negativa dos respondentes, bem como influenciar nas respectivas respostas.

### **3.2 Unidade de análise da pesquisa**

A AÇOFORJA é uma forjaria livre de médio/pesado porte, fundada em março de 1973, pelo Engenheiro Celso Maurício Almeida de Mello e iniciou suas operações em 1977. Está localizada na cidade de Santa Luzia, região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais e possui três unidades fabris integradas.

É fabricante de forjados em aço nas formas de barras redondas, quadradas e chatas, discos triaxiais, anéis e esboços para as mais variadas aplicações, assim como peças sob desenho, pré-usinadas ou usinadas e tratadas termicamente.

A empresa é certificada pelas normas ISO 9001/2000 e ISO 14001 pelo Germanischer Lloyd Certification. A AÇOFORJA atende aos mercados de bens industriais, intermediários e finais, em diversos setores da economia como siderurgia, mineração, ferroviário, petróleo, açúcar e álcool, hidroelétrico, máquinas e equipamentos em geral. Os componentes forjados são produzidos com a finalidade de garantir melhor sanidade interna, maiores resistências mecânicas, geometrias diversas e grande economia no processo de fabricação.

Usualmente são produzidos forjados com acabamentos em bruto de forja, pré-usinados e usinados, que podem ser fornecidos com tratamentos térmicos e faixa de peso de 200 Kg. a 17.000 Kg.

Complementando seu processo de produção de forjados, a empresa conta com um departamento de tratamento térmico completo e apto a realizar todos os tipos de processos térmicos, como normalização, têmpera e revenimento; recozimento, revenimento e têmperas superficiais, através do processo “Flame Hardening” e outros.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil da amostra

A amostra em questão foi dividida entre 4 gerentes e 261 funcionários (diretos e terceirizados), totalizando 265 respondentes e considerou os seguintes aspectos: cargo, tempo de empresa, escolaridade, idade e sexo. A empresa possui 350 empregados.

Dos gerentes, três são pós-graduados e com menos de cinco anos na empresa. Em relação aos funcionários (diretos e terceirizados), a amostra é composta de 261 respondentes que totalizam 77,68% do quadro de empregados da empresa. Do contingente amostrado dos funcionários (diretos e terceirizados), a área operacional responde pelo maior contingente de funcionários por área da empresa, bem como da amostra em questão. A tabela 1 apresenta detalhadamente a distribuição amostra, referenciando cargos com respectivos percentuais.

TABELA 1 – Distribuição da amostra por cargo em quantidade e percentual.

CARGO	GERENTE	SUPERVISOR	OPERACIONAL	ADMINISTR.	TECNICO	ESTAGIARIO	TERCEIRIZADO	TOTAL
TOTAL (UN)	4	16	120	41	48	17	19	265
PERCENTUAL	1,5%	6,0%	45,3%	15,5%	18,1%	6,4%	7,2%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Com relação ao tempo de empresa, grande parte é composta por trabalhadores que nela estão há menos de dois anos (42%), conforme gráfico 1.

As faixas de funcionários que possuem entre 2 e 5 anos de empresa, e entre 6 e 10 anos de empresa, representam 29% e 13% da mesma respectivamente, conforme gráfico 1.

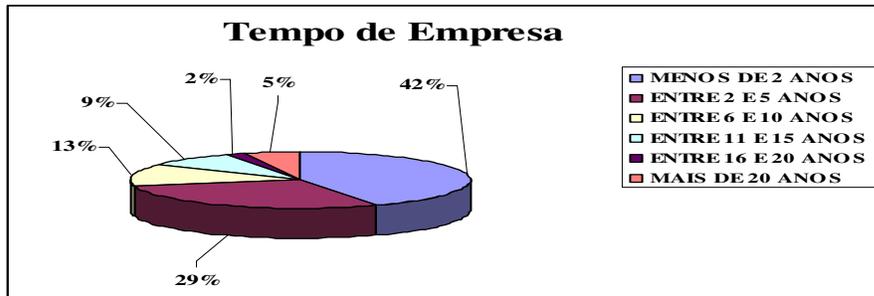


Gráfico 1 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa  
Fonte – Dados da pesquisa.

A tabela 2 apresenta os respectivos quantitativos da variável tempo de empresa.

TABELA 2– Distribuição da amostra por tempo de empresa em quantidade.

TEMPO	MENOS DE 2 ANOS	ENTRE 2 E 5 ANOS	ENTRE 6 E 10 ANOS	ENTRE 11 E 15 ANOS	ENTRE 16 E 20 ANOS	MAIS DE 20 ANOS	TOTAL
TOTAL (un)	113	76	34	23	5	14	265

Fonte – Dados da pesquisa.

A partir do gráfico 1, notamos que 84% do contingente atual da empresa possui menos de 10 anos de empresa, o que comparados com 30 anos de existência da mesma, permite-nos inferir que a empresa encontra-se em processo de reestruturação de quadro, com a renovação do mesmo.

O nível de escolaridade varia de 1º grau incompleto (4%) a pós-graduados (3%). O maior percentual (63%) pertence ao 2º grau completo. O gráfico 2 apresenta a distribuição da amostra por escolaridade.

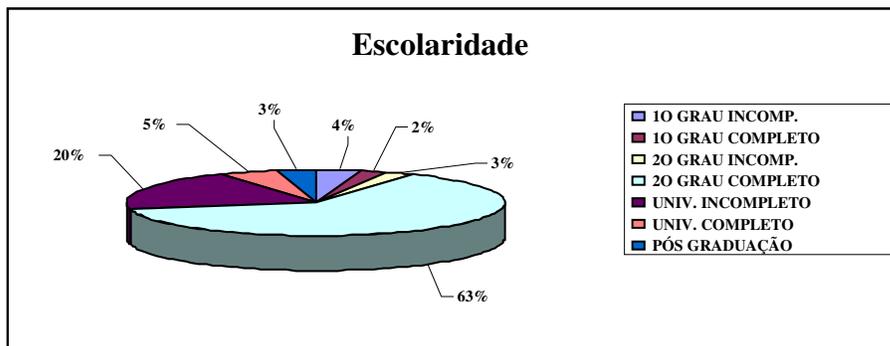


Gráfico 2 – Distribuição da amostra por escolaridade em percentual.  
Fonte – Dados da pesquisa.

A tabela 3 apresenta os respectivos quantitativos da variável escolaridade.

TABELA 3– Distribuição da amostra por escolaridade em quantidade.

GRAU	1O GRAU INCOMP.	1O GRAU COMPLETO	2O GRAU INCOMP.	2O GRAU COMPLETO	UNIV. INCOMPLETO	UNIV. COMPLETO	PÓS GRADUAÇÃO	TOTAL
TOTAL (un)	10	6	7	167	53	13	9	265

Fonte – Dados da pesquisa.

As faixas etárias variam de empregados com menos de 20 anos a empregados com idade acima de 55 anos, tendo ambas o respectivo percentual de 3%. A faixa etária entre 26 e 35 anos possui o maior percentual (39%), conforme mostrado no gráfico 3.

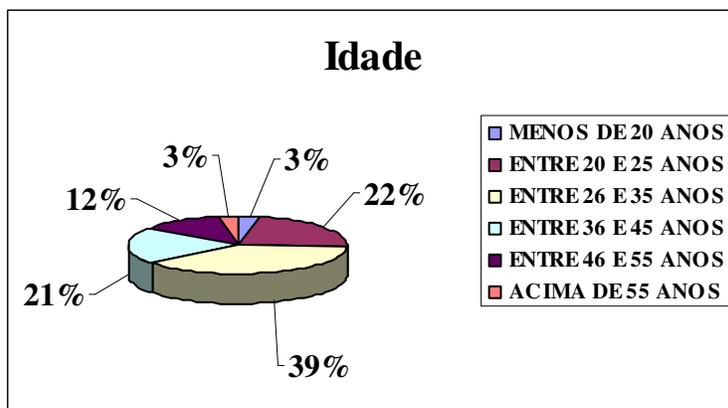


Gráfico 3 – Distribuição da amostra por idade

Fonte – Dados da pesquisa.

Com relação ao sexo, 87% da amostra é formada por homens e 13% por mulheres, números normais dentro de uma indústria de produção, onde a maioria dos processos requer que os mesmos sejam executados pela mão de obra masculina. Foram submetidos ao questionário e entrevistados 231 homens e 34 mulheres. O gráfico 4 mostra a distribuição da amostra por sexo.

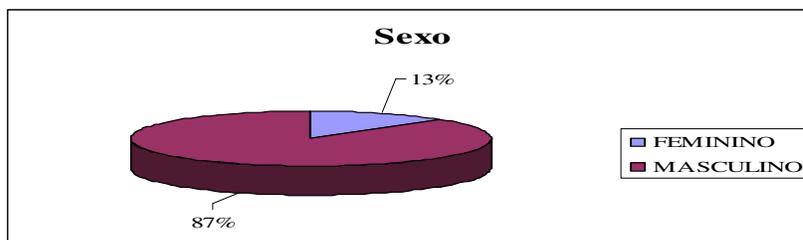


Gráfico 4 – Distribuição percentual da amostra por sexo

Fonte – Dados da pesquisa.

Da estratificação da tabela 4, que fornece o cruzamento da variável tempo de empresa e cargo, notamos que é relativamente novo o quadro amostrado da empresa, visto que grande parte deste (54,72%) possui menos de 5 anos de empresa, distribuídos pelas áreas administrativa, técnica e operacional. Esta responde por 31,32% do percentual total, tendo 16,98% de empregados com menos de 2 anos de tempo de empresa e 14,34% de empregados com tempo de empresa entre 2 e 5 anos.

TABELA 4 – Distribuição percentual da amostra por cargo e tempo de empresa.

CARGO	TEMPO DE EMPRESA (ANOS)					
	MENOS DE 2	ENTRE 2 E 5	ENTRE 6 E 10	ENTRE 11 E 15	ENTRE 16 E 20	MAIS DE 20
GERENTE	0,38%	0,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,38%
SUPERVISOR	1,13%	1,51%	1,13%	1,13%	0,38%	0,75%
ADMINISTRATIVO	6,42%	4,15%	2,64%	1,51%	0,75%	0,00%
OPERACIONAL	16,98%	14,34%	5,66%	4,91%	0,38%	3,02%
TÉCNICO	7,17%	5,66%	2,64%	1,13%	0,38%	1,13%
TERCEIRIZADO	4,15%	2,26%	0,75%	0,00%	0,00%	0,00%
ESTAGIÁRIO	6,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte – Dados da pesquisa.

Da estratificação da tabela 5, que fornece o cruzamento da variável escolaridade e cargo, notamos que apenas 7,17% da amostra possui nível superior, distribuídos nos cargos de gerente, supervisor e administrativos. A maioria dos empregados (63,02%) possui o 2º grau completo, sendo que 37,74% destes pertencem à área operacional. Os empregados com 1º grau incompleto e completo totalizam 6,04% do percentual total.

TABELA 5 – Distribuição percentual da amostra por escolaridade e tempo de empresa.

CARGO	ESCOLARIDADE						
	1o Grau Inc.	1o Grau Comp.	2o Grau Inc.	2o Grau Comp.	Sup.Inc.	Sup.Comp.	Pós Grad.
GERENTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,38%	1,13%
SUPERVISOR	0,38%	0,00%	0,00%	2,26%	2,64%	0,75%	0,00%
ADMINISTRATIVO	0,00%	0,00%	0,00%	4,91%	5,66%	2,64%	2,26%
OPERACIONAL	1,89%	1,13%	1,13%	37,74%	3,40%	0,00%	0,00%
TÉCNICO	0,00%	0,00%	1,13%	11,32%	4,91%	0,75%	0,00%
TERCEIRIZADO	1,51%	1,13%	0,38%	3,77%	0,00%	0,38%	0,00%
ESTAGIÁRIO	0,00%	0,00%	0,00%	3,02%	3,40%	0,00%	0,00%

Fonte – Dados da pesquisa.

Caracterizada a amostra, serão analisados detalhadamente os indicadores Ethos referentes ao público interno como práticas e políticas a serem adotadas por empresas que se querem socialmente responsáveis.

## 4.2 Diálogo e participação

### 4.2.1 Relação com sindicatos

Esta variável teve bons índices de percepção positiva dos gerentes e funcionários com relação ao acordo coletivo com sindicato da categoria principal. Os percentuais foram respectivamente de 100 e 55,2%, conforme apresentado nas tabelas 6 e 7.

TABELA 6 – Percepção dos funcionários na relação com sindicato.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal?	Total (Un)	<b>144</b>	73	33	9	2	261
	Percentual	<b>55,2%</b>	28,0%	12,6%	3,4%	0,8%	100,0%
A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?	Total (Un)	<b>101</b>	72	48	18	22	261
	Percentual	<b>38,7%</b>	27,6%	18,4%	6,9%	8,4%	100,0%
A empresa disponibiliza informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, etc ?	Total (Un)	<b>135</b>	72	21	14	19	261
	Percentual	<b>51,7%</b>	27,6%	8,0%	5,4%	7,3%	100,0%
A empresa possui abrangência empresarial garantida por acordo coletivo?	Total (Un)	<b>85</b>	118	44	9	5	261
	Percentual	<b>32,6%</b>	45,2%	16,9%	3,4%	1,9%	100,0%

TABELA 7 – Percepção dos gerentes na relação com sindicato.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal ?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa disponibiliza informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, etc ?	Total (Un)	<b>2</b>	1	1	0	0	4
	Percentual	<b>50%</b>	25%	25%	0%	0%	100%
A empresa possui abrangência empresarial garantida por acordo coletivo?	Total (Un)	<b>3</b>	1	0	0	0	4
	Percentual	<b>75%</b>	25%	0%	0%	0%	100%

Fonte - Dados da pesquisa.

A atuação do sindicato no local do trabalho é atestada positivamente por 38,7% dos funcionários e por 100% dos gerentes. Estes resultados permitem-nos inferir boa relação entre empresa e sindicato, mostrando que a empresa permite que seus funcionários estejam envolvidos nas questões sindicais.

A disponibilidade de informações sobre dissídios, contribuições sindicais é percebida positivamente por 51,7% , conforme mostrado na tabela 6. A percepção dos gerentes foi de 50%, conforme tabela 7.

Os gráficos 5, 6, e 7 apresentam respectivamente os percentuais relativos às opções “sim” dos itens acordo coletivo, atuação do sindicato no local, e disponibilidade de informações sindicais considerando tempo de empresa.

Estes gráficos mostram que, para todos os intervalos referentes ao tempo de empresa, a opção “sim” totalizou os maiores percentuais dentro de cada intervalo, mostrando-nos que independentemente do tempo de empresa, a maioria dos funcionários têm a mesma percepção com relação às questões sindicais relacionadas à RSE para o público interno.

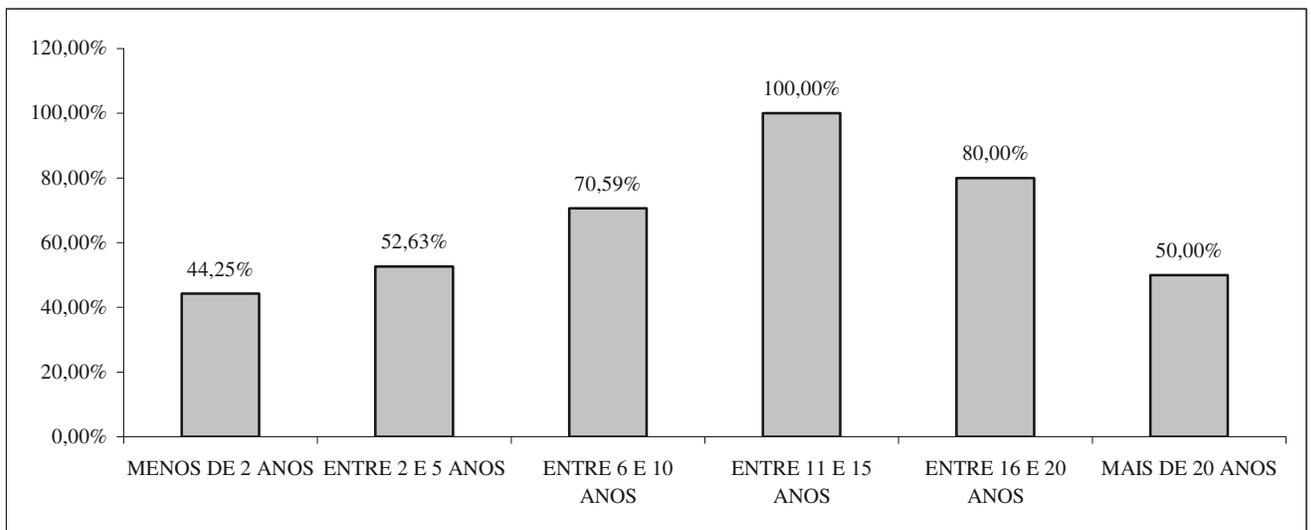


Gráfico 5 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal?”

Fonte – Dados da pesquisa.

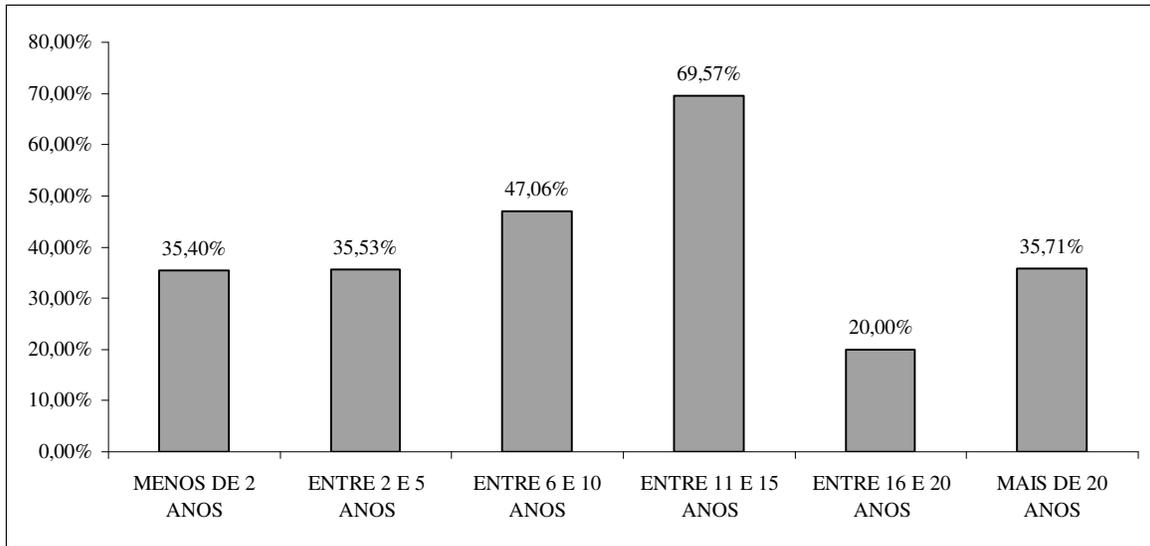


Gráfico 6 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?”

Fonte – Dados da pesquisa.

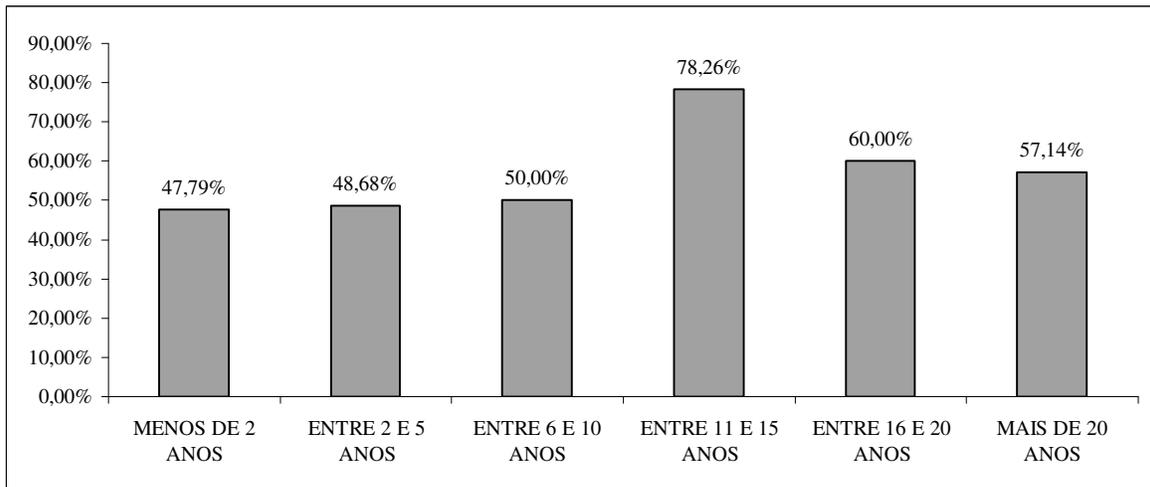


Gráfico 7 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa disponibiliza informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, etc?”

Fonte – Dados da pesquisa.

Constatamos a partir dos resultados obtidos, tabela 6, tabela 7, e gráficos 5, 6, e 7 apresentados, que os funcionários respondentes percebem positivamente as questões sindicais abordadas. A empresa possui um comitê para Plano de Participação nos Resultados (PPR) que representa a comissão de fábrica.

Os gestores relataram que dentro do comitê do PPR há um representante do sindicato dos metalúrgicos de Santa Luzia, que é funcionário da empresa e presidente do mesmo. Nota-se aqui

a existência de canais efetivos de comunicação, transmissão de informações sobre condições de trabalho, dados financeiros, objetivos estratégicos que atinjam os trabalhadores.

Este tem livre acesso a todos os assuntos relacionados ao PPR, e é a conexão entre empresa e sindicato. Na opinião dos gestores, o relacionamento com o sindicato dos metalúrgicos de Santa Luzia poderia ser melhor, caso este adequasse a forma de comunicação com a empresa, entretanto este fato não influi negativamente no relacionamento entre empresa e sindicato. Os gestores confirmaram que a empresa possui acordo coletivo estabelecido dentro dos parâmetros legais.

Tendo por base o que cita o Instituto Ethos (2007), ou seja, a empresa socialmente responsável perante seu público interno deve manter bom relacionamento com o sindicato dos trabalhadores, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores, constatamos a partir dos resultados obtidos, que funcionários e gerentes percebem positivamente as questões sindicais abordadas.

Todos os gerentes percebem positivamente as questões relacionadas a acordo coletivo com o sindicato da categoria principal e liberdade para atuação do sindicato no local de trabalho, ao passo que a percepção dos funcionários para estas questões, não contempla a totalidade dos mesmos.

Estes dados permitem-nos inferir que esta diferença, apesar de positiva, esteja associada a um maior grau de conhecimento dos gerentes sobre as questões, tendência dos gerentes a serem partidários da empresa, desconhecimento das questões pelos funcionários, ou mesmo divulgação incompleta da empresa para os funcionários.

Com respeito à disponibilidade de informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, dentre outros, as percepções de ambos funcionários e gerentes são idênticas, em torno de 50%.

As percepções positivas sobre abrangência empresarial garantida por acordo coletivo diferiram bastante, pois enquanto 75% dos gerentes perceberam positivamente esta questão, apenas 32,6% dos funcionários tiveram a mesma percepção. Para esta diferença, podemos fazer as mesmas inferências para as questões relacionadas a acordo coletivo com o sindicato e liberdade para atuação do mesmo no local de trabalho.

#### 4.2.2 Gestão participativa

As questões relacionadas à Gestão Participativa referiram-se à disponibilidade de informações econômico-financeiras, formas de participação nas decisões da empresa, programas de incentivo e reconhecimento de sugestões para melhorias internas e ouvidoria.

A situação atual contempla níveis propostos por Bordenave (1983), resumindo-se à informação, num menor grau de participação decisória dos funcionários e consulta facultativa, visto que os dirigentes consultam/escutam os funcionários, solicitando-lhes críticas, sugestões ou dados.

As tabelas 8 e 9 apresentam os resultados obtidos para a percepção dos funcionários e gerentes nas questões supracitadas respectivamente.

TABELA 8 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas à gestão participativa.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?	Total (Un)	<b>127</b>	63	43	11	17	261
	Percentual	<b>48,7%</b>	24,1%	16,5%	4,2%	6,5%	100,0%
Os integrantes de comissão de trabalhadores (CIPA, PPR) são eleitos pelos trabalhadores sem interferência da empresa?	Total (Un)	<b>184</b>	41	22	5	9	261
	Percentual	<b>70,5%</b>	15,7%	8,4%	1,9%	3,4%	100,0%
A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas?	Total (Un)	<b>132</b>	55	44	9	21	261
	Percentual	<b>50,6%</b>	21,1%	16,9%	3,4%	8,0%	100,0%
A empresa escuta reclamações, sugestões e críticas dos empregados?	Total (Un)	<b>111</b>	47	64	8	31	261
	Percentual	<b>42,5%</b>	18,0%	24,5%	3,1%	11,9%	100,0%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 9 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à gestão participativa.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100,0%
Os integrantes de comissão de trabalhadores (CIPA, PPR) são eleitos pelos trabalhadores sem interferência da empresa?	Total (Un)	<b>3</b>	1	0	0	0	4
	Percentual	<b>75%</b>	25%	0%	0%	0%	100,0%
A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas?	Total (Un)	<b>3</b>	0	1	0	0	4
	Percentual	<b>75%</b>	0%	25%	0%	0%	100,0%
A empresa escuta reclamações, sugestões e críticas dos empregados?	Total (Un)	<b>3</b>	1	0	0	0	4
	Percentual	<b>75%</b>	25%	0%	0%	0%	100,0%

Fonte – Dados da pesquisa.

A disponibilidade de informações econômico-financeiras aos funcionários teve 48,74% e 100% como índices de percepção positiva para funcionários e gerentes respectivamente. O gráfico 9 apresenta a distribuição deste percentual em relação ao tempo de empresa e leva-nos a concluir que a empresa realiza uma boa divulgação das informações econômico-financeiras, visto que em todas as faixas de tempo de empresa, a resposta “sim” teve em torno de 50% ou mais de aceitação, exceção feita à faixa que varia de 16 a 20 anos (20%).

Os gestores informaram que há uma reunião de livre acesso, chamada “Encontro com a Diretoria”, na qual são abordados investimentos, desempenho da empresa em trimestres e bimestres, e os funcionários têm liberdade para expor seus questionamentos. Os gestores informaram que os funcionários não têm poder de decisão, tal qual o modelo de gestão participativa aplicado na Promon, unidade empírica do trabalho de pesquisa realizado por Furtado (2006). As decisões são tomadas pela diretoria, que, entretanto, aceita as críticas e sugestões dos funcionários.

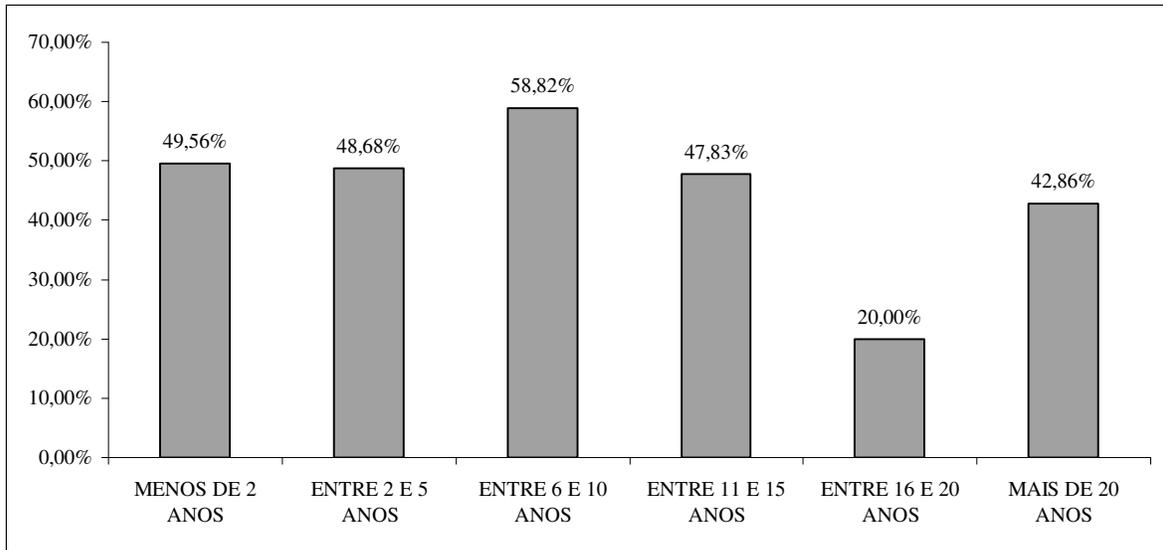


Gráfico 8 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?”.

Fonte – Dados da pesquisa.

Os processos referentes à eleição da comissão da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e do PPR sem interferência da empresa, tiveram percepção positiva por 70,5% dos funcionários e 75% dos gerentes.

Com relação à comissão do PPR, os gestores informaram que é realizada uma reunião mensal quando são apresentados os resultados obtidos no período, desvios e medidas de recuperação para cumprimento de metas. Esta análise de resultados permite aos funcionários estimar o quanto virá como prêmio na participação dos resultados, evitando assim surpresas negativas.

Programas de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas foram percebidos positivamente por 50,6% dos funcionários e 75% dos gerentes. O gráfico 10 apresenta a percepção positiva referente a esta questão distribuída percentualmente em relação aos cargos.

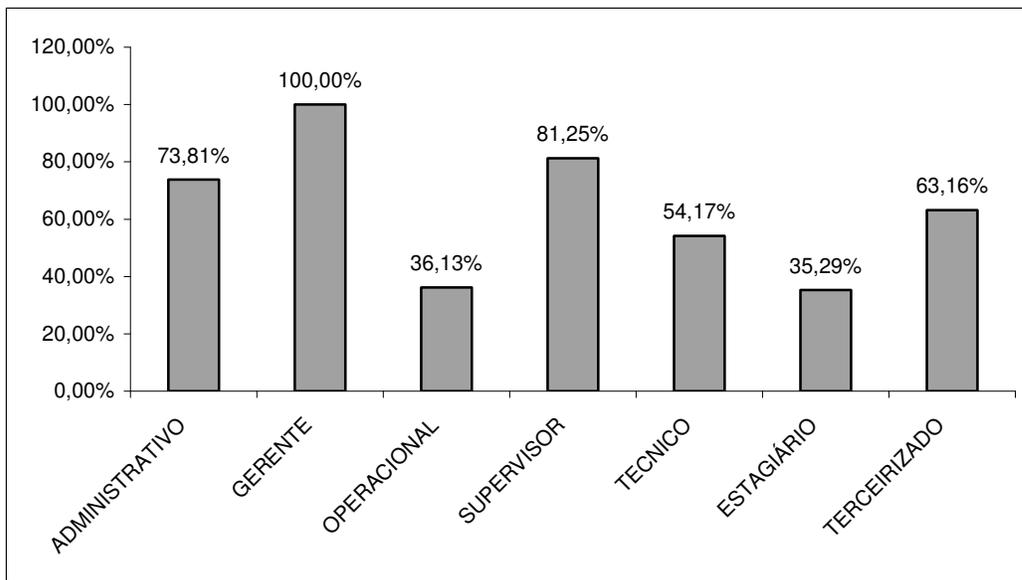


Gráfico 9 – Distribuição da amostra por cargo referente à opção “sim” para a questão “A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas?”.

Fonte – Dados da pesquisa.

Apenas 36,13% da área operacional atesta positivamente esta questão, sugerindo que empresa deve trabalhar esta questão junto a esta área. As demais áreas possuem boa percepção, conforme indicado no gráfico 10. Iniciado em 2006, a empresa possui o programa “Milhagem” que premia os funcionários com as melhores sugestões para melhorias internas.

Com relação à ouvidoria, 42,5% dos funcionários e 75% dos gerentes percebem positivamente que a empresa escuta suas reclamações, sugestões e críticas. Consideramos estes percentuais muito bons, pelo fato de os mesmos totalizarem quatro vezes mais o total daqueles que têm a percepção negativa da questão.

Nas questões relacionadas à gestão participativa, as percepções positivas de funcionários e gerentes foram semelhantes somente no que diz respeito à eleição das comissões da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e PPR sem interferência da empresa, sendo de 70,5% para funcionários e 75% para gerentes.

As percepções positivas de gerentes e funcionários com respeito à disponibilidade de informações econômico-financeiras aos funcionários divergiram com relação à totalidade alcançada em si, pois todos os gerentes perceberam positivamente esta questão, ao passo que 48,7% dos funcionários tiveram a mesma percepção.

As percepções positivas de gerentes e funcionários também foram diferentes nas demais questões abordadas (programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para

melhorias internas e ouvidoria). Notamos que para os gerentes, a percepção positiva atingiu 75% dos mesmos, enquanto que para os funcionários girou em torno dos 50%.

Inferimos que estas diferenças estejam associadas a um maior grau de conhecimento dos gerentes sobre as questões, tendência dos gerentes a serem partidários da empresa, desconhecimento das questões pelos funcionários, ou mesmo divulgação incompleta da empresa para os funcionários.

#### 4.2.3 Relações com terceirizados

A empresa possui 19 funcionários terceirizados distribuídos nas áreas de portaria, alimentação e limpeza. A tabela 10 mostra o perfil dos funcionários terceirizados considerando tempo de empresa e escolaridade, respectivamente.

TABELA 10 – Distribuição quantitativa da amostra de funcionários terceirizados por tempo de empresa e escolaridade.

TERCEIRIZADOS	TEMPO DE EMPRESA						
	MENOS DE 2 ANOS	ENTRE 2 E 5 ANOS	ENTRE 6 E 10 ANOS	ENTRE 11 E 15 ANOS	ENTRE 16 E 20 ANOS	MAIS DE 20 ANOS	
Total (Un)	11	6	2	0	0	0	
TERCEIRIZADOS	ESCOLARIDADE						
	1o Grau Incomp.	1o Grau Comp.	2o Grau Incomp.	2o Grau Comp.	Superior Incomp.	Superior Comp.	Pós Grad.
Total (Un)	4	3	1	10	0	1	0

Fonte – Dados da pesquisa.

Da tabela acima e dos resultados obtidos na pesquisa, nota-se que apenas 2 funcionários terceirizados encontram-se na faixa de 6 a 10 anos de tempo de empresa, estando estes lotados em serviços de portaria. Os 17 funcionários terceirizados restantes estão lotados na área de alimentação e possuem menos de 5 anos de tempo de empresa, o que permite deduzir que a prática da terceirização iniciou-se há 6 ou 10 anos.

As questões abordadas disseram respeito a programas de treinamento e desenvolvimento profissional, política de integração, acesso a benefícios básicos, e cumprimento de legislação para os funcionários terceirizados. As tabelas 11 e 12 apresentam os resultados obtidos.

TABELA 11 – Percepção dos funcionários (diretos e terceirizados) nas questões relacionadas à relação com terceirizados.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa integra os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional?	Total (Un)	<b>102</b>	73	47	22	17	261
	Percentual	<b>39,1%</b>	28,0%	18,0%	8,4%	6,5%	100,0%
A empresa possui política de integração de trabalhadores terceirizados?	Total (Un)	<b>114</b>	90	35	15	7	261
	Percentual	<b>43,7%</b>	34,5%	13,4%	5,7%	2,7%	100,0%
A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?	Total (Un)	<b>163</b>	44	29	11	14	261
	Percentual	<b>62,5%</b>	16,9%	11,1%	4,2%	5,4%	100,0%
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?	Total (Un)	<b>103</b>	108	36	8	6	261
	Percentual	<b>39,5%</b>	41,4%	13,8%	3,1%	2,3%	100,0%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 12 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à relação com terceirizados.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa integra os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa possui política de integração de trabalhadores terceirizados?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
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?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Para todas as questões abordadas, os gerentes tiveram percepção positiva de 100%, conforme resultados apresentados na tabela 12.

Os percentuais de percepção positiva referentes a programas de treinamento e desenvolvimento profissional, política de integração para os funcionários terceirizados foram de 39,1% e 43,7%, respectivamente, conforme mostrado na tabela 11.

O acesso a benefícios básicos (transporte, alimentação, ambulatório, etc.) oferecido a funcionários diretos tem percepção positiva por parte de 62,5% dos funcionários (diretos e terceirizados). Este percentual pode estar associado ao relacionamento entre os funcionários no uso comum de tais benefícios, bem como ao quantitativo de funcionários terceirizados, ou seja, 7,2% do total, que utiliza uniforme distinto da empresa Açoforja, o que contribui para que esta percepção seja praticamente visual.

Os gráficos 10 e 11 mostram, em termos percentuais, a percepção dos funcionários terceirizados e diretos para esta questão.

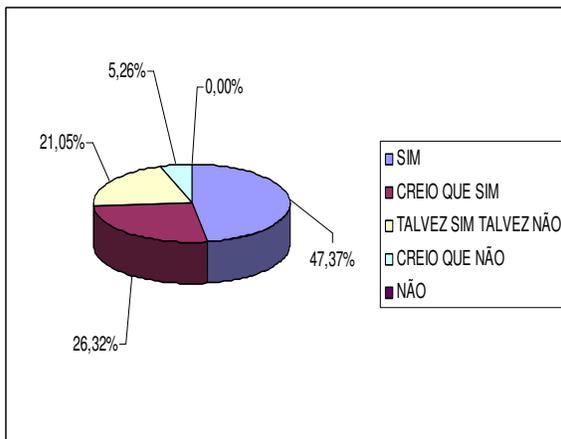


Gráfico 10 – Distribuição Percentual da amostra de funcionários terceirizados referente à questão “ A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares como transporte, alimentação, ambulatório, etc?”.  
Fonte : Dados da pesquisa.

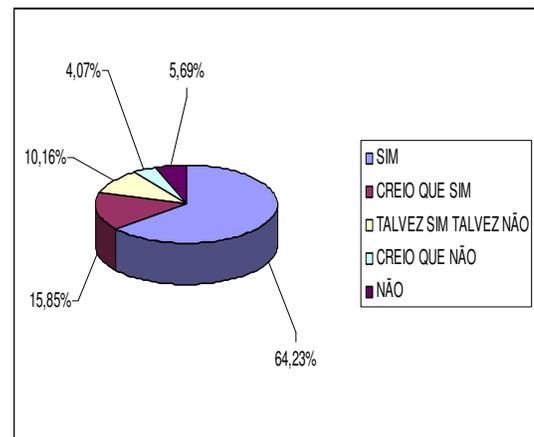


Gráfico 11 – Distribuição Percentual da amostra de funcionários diretos referente à questão “ A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares como transporte, alimentação, ambulatório, etc?”.  
Fonte : Dados da pesquisa.

Dentre os benefícios oferecidos a funcionários diretos, os gestores informaram que aos funcionários terceirizados é oferecido o programa de formação profissional (ensino médio) *in company*. A empresa tem atuação rigorosa para o contratado exigindo cumprimento de lei para os funcionários terceirizados (salários em dia, impostos pagos, etc.), sendo que esta é pré-condição

para a contratação de terceiros.

Quanto ao cumprimento de legislação para os funcionários terceirizados, a percepção positiva foi de 39,5%. Notamos que, de modo global, 60% dos funcionários (diretos e terceirizados) não percebem positivamente o que a empresa realiza para os funcionários terceirizados.

As atividades terceirizadas (portaria, alimentação e limpeza) referem-se à contratação de serviços de apoio prestados por outras empresas. As condições fornecidas aos terceirizados aproximam-se bastante daquelas propostas pelo Instituto Ethos, visto que a empresa fornece condições semelhantes às de seus próprios empregados, sem degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

Podemos inferir que a terceirização é motivada por redução de custos, foco nas competências centrais (*core business*), razões citadas por Quélin e Duhamel (2003), e é conduzida por motivos éticos e pessoais dos fundadores e alta direção da empresa, ao propor e fornecer condições semelhantes ao dos empregados diretos para os funcionários terceirizados.

A percepção positiva dos gerentes foi total em todas as questões apresentadas, ao passo que a percepção positiva dos funcionários oscilou em torno de 40%, exceção feita à questão sobre acesso a benefícios básicos (transporte, alimentação, ambulatório, etc) oferecido a funcionários diretos a funcionários terceirizados, que teve percepção positiva por parte de 62,5% dos funcionários (diretos e terceirizados).

### **4.3 Respeito ao indivíduo**

#### **4.3.1 Compromisso com o futuro das crianças**

A questão proposta para este item abordou programas para contratação de aprendizes e a continuidade destes programas com o aproveitamento dos aprendizes na empresa ou em organizações parceiras. Da tabela 13, que apresenta os resultados quantitativos e percentuais desta questão, verificamos que 68,3% dos funcionários e 100% dos gerentes têm percepção positiva acerca da mesma.

TABELA 13 – Distribuição quantitativa e percentual dos funcionários e gerentes referente à questão “A empresa tem programa para contratação de aprendizes oferecendo a estes boas condições de trabalho, aprendizado, ?”

CLASSE	OPÇÃO	SIM	CREIO QUE SIM	TALVEZ SIM TALVEZ NÃO	CREIO QUE NÃO	NÃO	TOTAL
FUNCIONÁRIOS	TOTAL (Un)	<b>177</b>	45	24	4	11	261
	Percentual	<b>68,30%</b>	17,00%	9,10%	1,50%	4,20%	100%
GERENTES	TOTAL (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte : Dados da pesquisa.

O gráfico 12 apresenta os percentuais para a resposta “sim” referentes às respectivas faixas de tempo de empresa. Os números deste gráfico corroboram para a percepção positiva da questão, visto que os percentuais dentro das respectivas faixas de tempo de empresa tiveram valores significativos. Entre os extremos, notamos que a percepção positiva dos funcionários com menos tempo de empresa (menos de 2 anos) e dos funcionários com mais tempo de empresa (mais de 20 anos) é bem próxima, considerando os percentuais nas respectivas faixas, ou seja, 69,03% e 76,92%. Isto reflete em bons indicadores para a empresa.

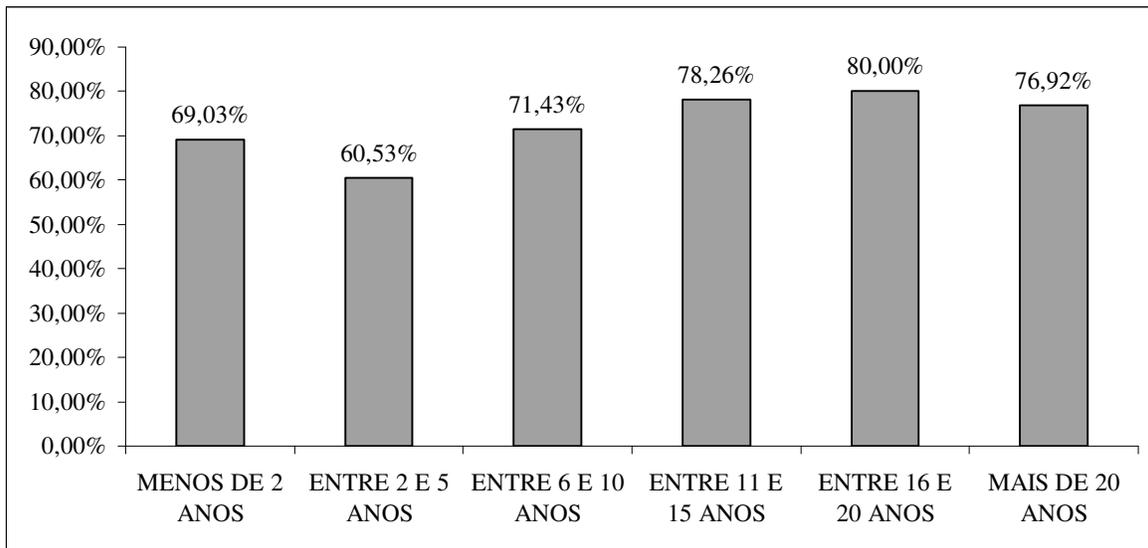


Gráfico 12 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa tem programa para contratação de aprendizes oferecendo a estes boas condições de trabalho, aprendizado e crescimento profissional e pessoal?”.

Fonte – Dados da pesquisa.

Ainda com foco no desenvolvimento educacional, a empresa realiza:

- Formatura dos funcionários participantes no programa de formação profissional (ensino médio) com a presença dos filhos, objetivando o estímulo destes ao estudo, exemplificado nos

pais;

- Visita dos filhos dos funcionários à empresa objetivando ver o dia a dia dos pais em seu ambiente de trabalho. Esta ação tem caráter motivacional.

Em âmbito externo, a empresa adota uma escola Santa Luzia, participando também da APAE (Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais). A empresa possui 6 aprendizes oriundos do SESI, através de uma parceria entre ambos. Segundo os gestores, são admitidos os aprendizes que se destacam.

Com relação à questão do acompanhamento pela empresa da inclusão dos filhos de seus funcionários na escola, a percepção positiva dos funcionários foi baixa (20,8%), enquanto a dos gerentes foi de 50%, conforme mostra a tabela 14.

TABELA 14 – Distribuição quantitativa e percentual da amostra de funcionários e gerentes referente à questão “A empresa faz acompanhamento da inclusão dos filhos de seus empregados na escola ?”

CLASSE	OPÇÃO	SIM	CREIO QUE SIM	TALVEZ SIM TALVEZ NÃO	CREIO QUE NÃO	NÃO	TOTAL
FUNCIONÁRIOS	TOTAL (Un)	<b>53</b>	88	31	46	<b>43</b>	261
	Percentual	<b>20,80%</b>	34,00%	11,70%	17,40%	<b>16,20%</b>	100%
GERENTES	TOTAL (Un)	<b>2</b>	2	0	0	<b>0</b>	4
	Percentual	<b>50%</b>	50%	0%	0%	<b>0%</b>	100%

Fonte : Elaborada pelo autor da dissertação.

Os gestores informaram que no começo de todo ano, é fornecido um kit de material escolar para os filhos dos funcionários, visando ao estímulo e acompanhamento escolar, entretanto, os resultados obtidos não mostram ser essa a percepção dos funcionários.

A tabela 15 detalha os percentuais para as respostas obtidas desta questão em função do tempo de empresa. Nota-se que os percentuais das respostas são quase uniformes para todas as faixas de tempo de empresa, indicando que apesar de a empresa realizar algo no sentido de acompanhamento escolar dos filhos de seus funcionários, estes não a percebem conforme os objetivos da empresa no sentido de querer-se socialmente responsável. Entendemos estes resultados como falha de comunicação da empresa.

TABELA 15 – Distribuição percentual da amostra por tempo de empresa referente à questão “A empresa faz acompanhamento da inclusão dos filhos de seus empregados na escola?”

OPÇÃO	SIM	CREIO QUE SIM	TALVEZSIM TALVEZ NÃO	CREIO QUE NÃO	NÃO
MENOS DE 2 ANOS	19,47%	38,05%	14,16%	15,04%	13,27%
ENTRE 2 E 5 ANOS	21,05%	38,16%	10,53%	17,11%	13,16%
ENTRE 6 E 10 ANOS	17,65%	23,53%	11,76%	20,59%	26,47%
ENTRE 11 E 15 ANOS	21,74%	21,74%	0,00%	26,09%	30,43%
ENTRE 16 E 20 ANOS	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%	0,00%
MAIS DE 20 ANOS	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%	14,29%

Fonte : Dados da pesquisa.

### 4.3.2 Valorização da diversidade

A promoção da diversidade é percebida positivamente por 68,5% dos funcionários e 100% dos gerentes (tabela 16), no que diz respeito à contratação de funcionários independentemente de raça, sexo, idade, religião, preferência sexual, etc.

TABELA 16 – Distribuição quantitativa e percentual da amostra de funcionários e gerentes referente à questão “A empresa promove a diversidade em seu quadro, contratando funcionários independentemente de raça, sexo, idade, religião, e preferência sexual ?”

CLASSE	OPÇÃO	SIM	CREIO QUE SIM	TALVEZ SIM TALVEZ NÃO	CREIO QUE NÃO	NÃO	TOTAL
FUNCIONÁRIOS	TOTAL (Un)	<b>179</b>	54	16	5	7	261
	Percentual	<b>68,5%</b>	20,6%	6,3%	1,9%	2,7%	100%
GERENTES	TOTAL (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte : Elaborada pelo autor da dissertação.

Tal qual informado pelos gestores, os funcionários percebem que a contratação dos mesmos ocorre conforme as competências exigidas para cada cargo. O gráfico 13 apresenta os resultados percentuais obtidos para a opção “sim” referente a tempo de empresa. Deste gráfico, nota-se que independentemente do tempo de empresa, é praticamente única a percepção dos funcionários, visto os elevados percentuais em questão.

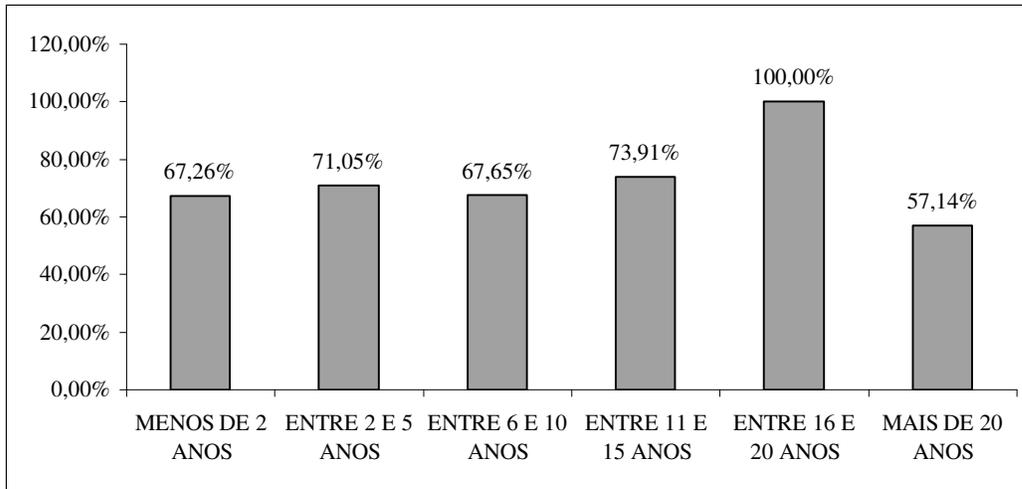


Gráfico 13 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção "sim" para a questão "A empresa promove a diversidade em seu quadro, contratando funcionários independentemente de raça, sexo, idade, religião, preferência sexual, etc?"

Fonte – Dados da pesquisa.

A política para contratação de deficientes foi percebida positivamente por 82,8% dos funcionários e 100% dos gerentes. Dos funcionários, 50,2% perceberam positivamente que a empresa possui programa específico de contratação de deficientes e atende rigorosamente à legislação com relação às vagas destinadas a estes. A percepção positiva dos gerentes para esta questão foi de 100% dos gerentes. Estes resultados encontram-se nas tabelas 17 e 18.

TABELA 17 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas à contratação de deficientes.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui política de contratação de deficientes?	Total (Un)	<b>216</b>	33	11	1	0	261
	Percentual	<b>82,8%</b>	12,6%	4,2%	0,4%	0,0%	100%
A empresa possui programa específico de contratação de deficientes e atende rigorosamente a legislação com relação às vagas destinadas a este público?	Total (Un)	<b>131</b>	94	27	7	2	261
	Percentual	<b>50,2%</b>	36%	10,3%	2,7%	0,8%	100%

Fonte : Dados da pesquisa.

TABELA 18 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à contratação de deficientes.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui política de contratação de deficientes?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	40
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa possui programa específico de contratação de deficientes e atende rigorosamente a legislação com relação às vagas destinadas a este público?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte : Dados da pesquisa.

Frente à unicidade na percepção dos gerentes notamos, em parte, um contraponto na análise conjunta das informações relativas aos funcionários, visto que a quase totalidade destes (82,8%) reconhece que a contratação de deficientes faz parte da política da empresa. Entretanto, 49,8% afirmam desconhecerem como ocorre esta política e se a mesma encontra-se dentro de parâmetros legais exigidos para a contratação de deficientes.

Os gestores informaram que a empresa possui 10 deficientes em seu quadro funcional, sendo estas contratações balizadas pelo Ministério do Trabalho. Todos os deficientes são tratados como funcionários normais, relativamente a benefícios, plano de carreira, não havendo, portanto, discriminação a estes funcionários devido à deficiência que cada um possui.

A questão relacionada à equidade e não discriminação racial teve percepção positiva de 59,8% dos funcionários e 25% dos gerentes, conforme apresentado nas tabelas 19 e 20.

TABELA 19 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à equidade e não discriminação racial.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui programa para equidade e não discriminação racial, contratando funcionários negros e pardos para todos os níveis da organização ?	Total (Un)	<b>156</b>	78	21	0	6	261
	Percentual	<b>59,8%</b>	29,9%	8%	0%	2,3%	100%

Fonte : Dados da pesquisa

TABELA 20 – Percepção dos gerentes na questão relacionada à equidade e não discriminação racial.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui programa para equidade e não discriminação racial, contratando funcionários negros e pardos para todos os níveis da organização?	Total (Un)	1	0	1	2	0	4
	Percentual	25%	0%	25%	50%	0%	100%

Fonte : Dados da pesquisa

O percentual de 75% relativo ao desconhecimento/incerteza dos gerentes mostra que no nível gerencial, a questão de equidade e não discriminação racial pode não fazer parte das premissas de responsabilidade social para o público interno.

O gráfico 14 apresenta os percentuais referentes à opção “sim” por faixa de tempo de empresa. Os números deste gráfico mostram bons percentuais para as respectivas faixas de tempo de empresa, permitindo-nos inferir que inexistem aspectos negativos relacionados à discriminação racial.

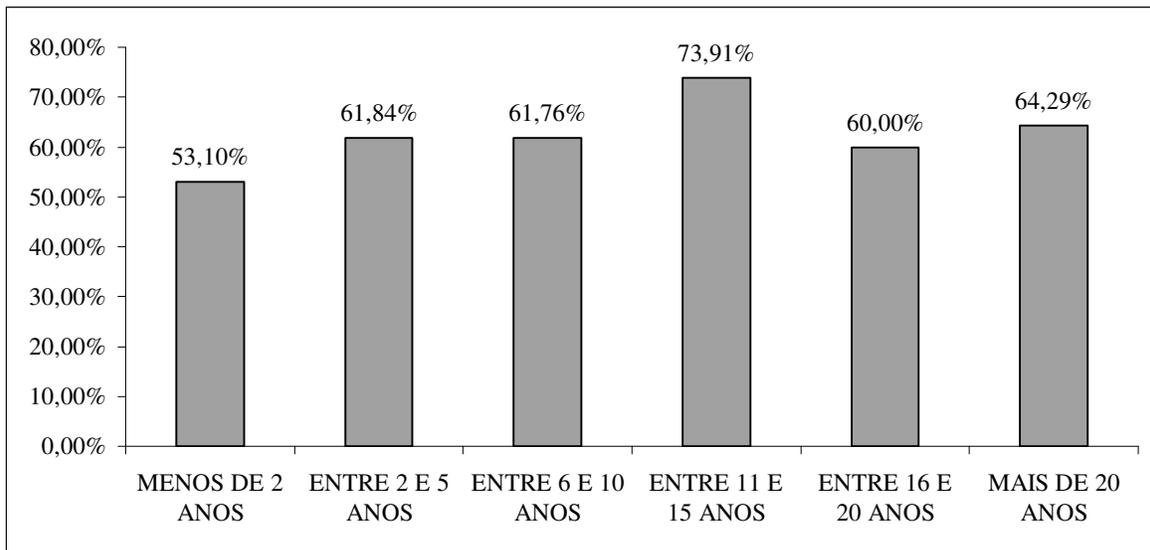


Gráfico 14 – Distribuição da amostra por tempo de empresa referente à opção “sim” para a questão “A empresa possui programa para equidade e não discriminação racial, contratando funcionários negros e pardos para todos os níveis da organização ?”.

Fonte : Dados da pesquisa

Em visita à área de produção, notou-se a presença de negros em várias áreas. A quantidade deles, nem o RH da empresa possuem. A equidade e não discriminação racial é uma questão de difícil análise, pois os números por si só são insuficientes para atestar se há ou não discriminação racial, devido principalmente ao contexto histórico dos negros na sociedade brasileira.

Tal qual a promoção da diversidade, os gestores informaram não haver nenhum programa específico para a contratação de negros e pardos, e que a contratação destes segue os mesmos critérios de acordo com as necessidades da empresa e competências individuais requeridas para este profissional, independentemente de sua raça.

A promoção da equidade de gênero é percebida positivamente por 58,1% dos funcionários e por 25% dos gerentes, conforme apresentado nas tabelas 21 e 22 respectivamente.

TABELA 21 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à equidade de gênero.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa valoriza a contratação de mulheres para todos os níveis da organização?	Total (Un)	<b>152</b>	60	32	7	11	261
	Percentual	<b>58,1%</b>	23,0%	12,1%	2,6%	4,2%	100%

Fonte : Dados da pesquisa

TABELA 22 – Percepção dos gerentes na questão relacionada à equidade de gênero.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa valoriza a contratação de mulheres para todos os níveis da organização?	Total (Un)	<b>2</b>	1	0	1	0	4
	Percentual	<b>50%</b>	25%	0%	25%	0%	100%

Fonte : Dados da pesquisa

Considerando-se que as atividades principais relacionadas ao negócio da empresa são executadas por mão de obra masculina, advindo daí a maior quantidade de funcionários dedicados à área operacional, o percentual positivo de 58,1% é bom, visto que alocação da mão de obra feminina possui bons índices percentuais para as demais áreas da empresa conforme mostrado na tabela 23.

TABELA 23 – Distribuição quantitativa e percentual da amostra de funcionárias por área, tempo de empresa, e escolaridade.

	ÁREA				
	ADMINISTRATIVA	TÉCNICO	TERCEIRIZADO	ESTAGIÁRIO	
Total (Un)	22	2	9	1	
Percentual na área	53,66%	4,17%	47,37%	5,88%	
	TEMPO DE EMPRESA				
	MENOS DE 2 ANOS	ENTRE 2 E 5 ANOS	ENTRE 6 E 10 ANOS	ENTRE 11 E 15 ANOS	
Total (Un)	12	15	5	2	
Percentual	35,29%	44,12%	14,71%	5,88%	
	ESCOLARIDADE				
	1o Grau Comp.	2o Grau Comp.	Sup. Incomp.	Sup. Comp.	Pós Grad.
Total (Un)	1	11	13	5	4
Percentual	2,94%	32,35%	38,24%	14,71%	11,76%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na área técnica, é baixo o percentual feminino (4,17%), entretanto, existem mulheres trabalhando nesta área, indicando que a empresa busca promover a equidade de gênero, não discriminando a contratação de mulheres para áreas operacionais. A gestora de RH informou que a empresa busca contratar as alunas formadas pelo SESI, na parceria existente entre ambos.

Outros percentuais significativos relacionam-se à área administrativa e terceirizada, na qual 53,66% e 47,37% dos funcionários são mulheres respectivamente. Podemos inferir que a contratação de mulheres é um processo recente na empresa, visto que 89,41% do quadro feminino possui menos de 5 anos de tempo de empresa. Dos cargos gerenciais ocupados por mulheres, a empresa possui duas gerentes (RH e compras), uma diretora de relações com acionistas e a presidência propriamente dita.

A empresa não realiza qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados e oferecendo oportunidades iguais a seus funcionários, independentemente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, e condições de saúde.

Todos os gerentes tiveram percepção positiva sobre a contratação de aprendizes e respectivas condições de trabalho oferecidas a eles, contratação de funcionários independente de raça, sexo, idade, religião, preferência sexual, e contratação de deficientes.

Para todas estas questões, a percepção positiva dos funcionários variou de 68,5% a 82,8%, permitindo-nos concluir que a empresa realiza bom trabalho nos aspectos citados.

O acompanhamento da inclusão dos filhos na escola teve percepção positiva de 50% dos

gerentes, e as percepções positiva e negativa obtidas dos funcionários foram baixas e bem próximas entre si, 20,8% e 16,2%, respectivamente. Conforme citado anteriormente, estes resultados permitem-nos inferir que a questão não é bem trabalhada pela empresa, no sentido de divulgar internamente o que faz e ter o reconhecimento/ entendimento acerca de tal prática.

A percepção dos funcionários foi maior que a dos gerentes nas questões relacionadas à equidade e não discriminação racial, e equidade de gênero. Apenas um gerente percebeu positivamente a equidade e não discriminação racial e somente dois gerentes perceberam positivamente a equidade de gênero.

Entendemos que no nível gerencial, tais questões não devem existir, ou necessitam ser esclarecidas, visto que a percepção positiva daqueles que são gerenciados, mostrou que estes possuem maior conhecimento dos que os gerenciam. A percepção positiva dos funcionários contribuiu para mostrar que a empresa atua em uma direção socialmente responsável, apesar dos resultados obtidos para os gerentes.

#### **4.4 Trabalho decente**

##### **4.4.1 Política de remuneração, benefícios e carreira**

A empresa adota o modelo de participação nos resultados, acordo em que, segundo Côrrea (1999), o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro também não é referência e nem condiciona o pagamento da participação.

A premiação relativa ao alcance de metas tem bom índice de percepção positiva, totalizando 73,2% para funcionários e 100% para os gerentes. A percepção dos funcionários pode estar associada à participação dos mesmos nas reuniões com a diretoria, participação no comitê do PPR e da divulgação dos resultados obtidos face às metas estabelecidas durante os bimestres/trimestres conforme informado pelos gestores.

As demais questões referenciaram a transparência e abordagem de cargos e salários, satisfação dos funcionários com a política de salários e benefícios praticados pela empresa, e superação de pisos salariais firmados com sindicatos. Todas estas questões tiveram praticamente os mesmos percentuais para cada opção de resposta conforme mostrado nas tabelas 24 e 25.

TABELA 24 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas à política de remuneração, benefícios e carreira.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa oferece algum tipo de premiação referente a alcance de metas?	Total (Un)	<b>191</b>	27	17	9	<b>17</b>	261
	Percentual	<b>73,2%</b>	10,3%	6,5%	3,4%	<b>6,5%</b>	100,0%
O plano de cargos e salários da empresa é transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa?	Total (Un)	<b>49</b>	65	48	23	<b>76</b>	261
	Percentual	<b>18,8%</b>	24,9%	18,4%	8,8%	<b>29,1%</b>	100,0%
A empresa realiza/ procura medir a satisfação de seus trabalhadores com relação à sua política de salários e benefícios?	Total (Un)	<b>61</b>	58	46	29	<b>67</b>	261
	Percentual	<b>23,4%</b>	22,2%	17,6%	11,1%	<b>25,7%</b>	100,0%
A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?	Total (Un)	<b>65</b>	63	60	30	<b>43</b>	261
	Percentual	<b>24,9%</b>	24,1%	23,0%	11,5%	<b>16,5%</b>	100,0%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 25 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas à política de remuneração, benefícios e carreira.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa oferece algum tipo de premiação referente a alcance de metas?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
O plano de cargos e salários da empresa é transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa realiza procura medir a satisfação de seus trabalhadores com relação à sua política de salários e benefícios?	Total (Un)	<b>1</b>	1	1	0	1	4
	Percentual	<b>25%</b>	25%	25%	0%	25%	100%
A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?	Total (Un)	<b>1</b>	1	1	1	0	4
	Percentual	<b>25%</b>	25%	25%	25%	0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

A transparência / abordagem do plano de cargos e salários obteve índice de percepção

negativa de 29,1% dos funcionários, ao contrário da percepção positiva de 100% dos gerentes.

A medição da satisfação dos funcionários face à política salarial praticada pela empresa obteve índices de percepção negativa e positiva praticamente iguais, tanto na visão dos funcionários quanto na visão dos gerentes. As percepções negativas de funcionários e gerentes foram de 25,7% e 25% respectivamente, ao passo que as percepções positivas foram de 23,4% e 25% para funcionários e gerentes respectivamente.

A superação dos pisos salariais firmados com o sindicato foi percebida positivamente por 25% dos gerentes. Para os funcionários, as percepções positiva e negativa foram de 24,9% e 16,5% respectivamente. Na tabela 24, para as 3 últimas questões analisadas, os percentuais das percepções positiva e negativa, na visão dos funcionários, foram praticamente iguais, não havendo uma grande diferença na ordem dos valores obtidos, ao passo que as mesmas questões obtiveram percepção positiva por apenas 25% dos gerentes percentuais.

Todos os gerentes tiveram percepção positiva sobre premiação relativa a cumprimento de metas, ao passo que o resultado de 73,2% obtido para os funcionários, mostra que esta questão não apresenta dúvidas em si, e é bem trabalhada pela empresa. A transparência de cargos e salários foi percebida positivamente por todos os gerentes, entretanto, para os funcionários, a percepção positiva foi baixa e menor do que a percepção negativa obtida (tabelas 24 e 25).

Esta diferença permite-nos inferir que pode existir um maior grau de conhecimento dos gerentes sobre as questões, tendência dos gerentes a serem partidários da empresa, desconhecimento das questões pelos funcionários, ou mesmo divulgação incompleta da empresa para os funcionários.

A medição da satisfação dos funcionários face à política salarial praticada pela empresa obteve índices de percepção negativa e positiva praticamente iguais, tanto na visão dos funcionários quanto na visão dos gerentes (tabelas 24 e 25). A superação dos pisos salariais firmados com o sindicato foi percebida positivamente por 25% dos gerentes e por 25% dos funcionários.

Estas informações permitem-nos inferir que independentemente do tempo de empresa, estas questões não estão bem conceituadas junto a funcionários e gerentes, pois não há conformidade nas percepções.

#### 4.4.2 Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho

Em relação à legislação de normas de saúde, segurança e condições de trabalho, 69,8% dos funcionários e 75% dos gerentes percebem positivamente que a empresa segue rigorosamente os padrões normatizados (gráficos 15 e 16).

A percepção da área operacional é significativa para este tópico, pois estando esta relacionada à área produtiva, encontra-se exposta a situações de risco e a condições insalubres, e deve estar constantemente atenta à segurança do trabalho. O gráfico 17 apresenta os resultados percentuais obtidos da área operacional. Nele, verificamos a percepção positiva de 57,98% dos funcionários lotados nesta área.

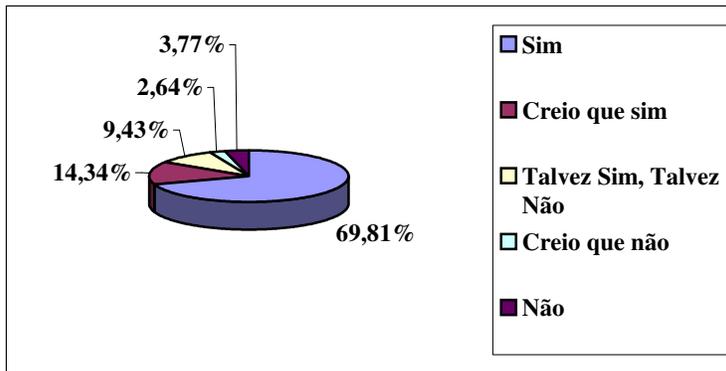


Gráfico 15 – Distribuição da amostra percentual de funcionários referente à questão “A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões?”.

Fonte – Dados da pesquisa.

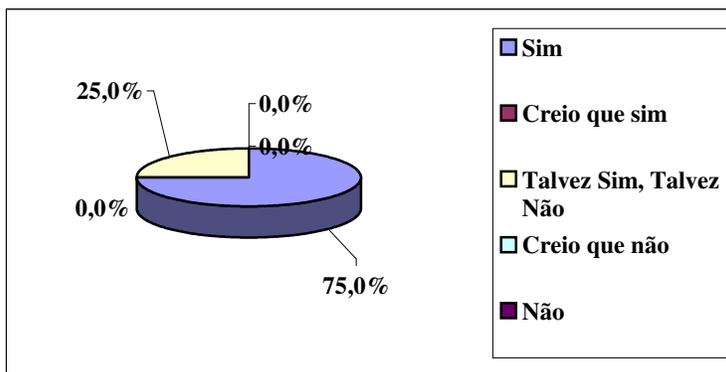


Gráfico 16 – Distribuição da amostra percentual de gerentes referente à questão “A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões?”.

Fonte – Dados da pesquisa.

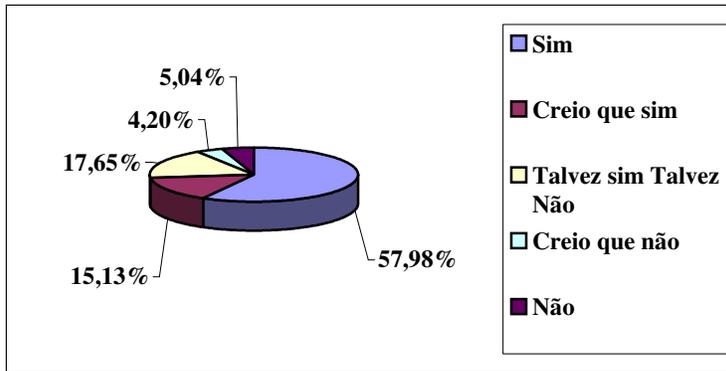


Gráfico 17 – Distribuição da amostra percentual da área operacional referente à questão “A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões?”.

Fonte – Dados da pesquisa.

A política de controle de horas-extras é percebida positivamente por 85,1% dos funcionários e por 100% dos gerentes, conforme tabela 26 e 27 respectivamente. Esta posição é praticamente unânime independentemente do tempo de empresa.

TABELA 26 – Percepção dos funcionários na questão relacionada à política de horas extras

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui política de controle de horas-extras?	Total (Un)	222	16	13	2	8	261
	Percentual	85,1%	6,1%	4,9%	0,8%	3,1%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 27 – Percepção dos gerentes na questão relacionada à política de horas extras.

QUESTÕES	OPÇÃO	Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa possui política de controle de horas-extras?	Total (Un)	4	0	0	0	0	4
	Percentual	100%	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

A política de horas-extras da empresa segue o que determina a legislação no tocante à realização de no máximo 2 horas-extras por dia. Entretanto, a mesma política proíbe a realização de horas-extras, salvo casos especiais e desde que estejam autorizadas pela presidência da empresa. A não realização de horas-extras faz parte de um plano que visa à qualidade de vida dos funcionários. Em caso de se realizarem as horas-extras, as mesmas são pagas. A compensação de

horas-extras somente ocorre para os casos de recesso.

Os itens relacionados a plano de saúde, combate ao stress, e ginástica laboral apresentaram também bons percentuais na percepção positiva dos funcionários conforme mostra a tabela 28. A percepção positiva dos gerentes foi de 100% para todas as questões (tabela 29). Quanto a plano de saúde e odontológico, e seguro de vida, 85,1 % dos funcionários perceberam que a empresa atua positivamente frente a estes itens.

TABELA 28 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa oferece plano de saúde e odontológico e seguro de vida a todos os funcionários indiscriminadamente?	Total (Un)	222	19	6	5	9	261
	Percentual	85,1%	7,2%	2,3%	1,9%	3,5%	100%
A empresa possui e realiza programas de combate ao stress advindo das condições de trabalho?	Total (Un)	131	94	27	7	2	261
	Percentual	50,2%	35,5%	10,6%	2,9%	0,8%	100%
A empresa promove e realiza a prática de exercícios físicos nos horários de expediente normais?	Total (Un)	137	58	38	8	20	261
	Percentual	52,5%	22%	14,6%	3,1%	7,8%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 29 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas a cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa oferece plano de saúde e odontológico e seguro de vida a todos os funcionários indiscriminadamente?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa possui e realiza programas de combate ao stress advindo das condições de trabalho?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa promove e realiza a prática de exercícios físicos nos horários de expediente normais?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0	4
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Programas de combate a stress e ginástica laboral tiveram 50,2% e 52,5% como percentuais de percepção positiva dos funcionários. Os resultados obtidos por si só são suficientes para concluirmos que a empresa tem atuação positiva para as questões de saúde e segurança, e condições do trabalho.

O gestor responsável pela RSE informou que a empresa segue rigorosamente a legislação sobre saúde e segurança do trabalhador e que, inclusive, estende suas atividades para além daquelas previstas por lei. São promovidas campanhas sobre a importância da saúde e segurança do trabalho com acompanhamento constante do médico do trabalho.

A empresa é estruturada de modo que o trabalhador possa dividir seu tempo entre trabalho e família. Esta atitude faz parte de plano de qualidade de vida direcionado aos funcionários. Existe na empresa uma área de lazer e cultura e no chão de fábrica há um jardim com algumas cascatas. Essas medidas, bem como o programa de saúde ocupacional e a ginástica laboral, visam a diminuir o stress advindo das condições de trabalho.

Todos os gerentes tiveram percepção positiva sobre todas as questões. Com respeito à política de horas extras, plano de saúde e odontológico, e seguro de vida, a percepção dos funcionários foi de 85,1%, resultado bem próximo daquele obtido para os gerentes, indicando que para estas questões a empresa realiza bom trabalho, visto os altos valores obtidos tanto para gerentes, quanto para funcionários.

As demais questões (programas de combate ao stress, ginástica laboral), apesar de fornecerem bom resultado (ambas em torno de 50%), necessitam ser mais bem trabalhadas visando a que todos os funcionários as percebam positivamente, pois entendemos que tais medidas são extensivas a todos os funcionários, conforme verificamos junto aos gestores e em visita à fábrica.

#### **4.4.3 Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade**

As questões relacionadas a este tópico focaram o investimento da empresa em seus funcionários através do investimento educacional. A empresa promoveu a formação em nível de 2o grau para seus funcionários, incluindo também os funcionários terceirizados, em um programa denominado “Fubrai”.

A percepção positiva dos gerentes para programas de educação e cursos profissionalizantes com metas e recursos foi de 100%, enquanto que a dos funcionários foi de

72,4% (Tabelas 30 e 31). Estes percentuais podem estar associados ao fato que grande parte dos funcionários concluiu no primeiro semestre de 2006 o programa “Fubrai”, que tem por objetivo empresarial erradicar o analfabetismo.

TABELA 30 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa mantém programas de educação básica, supletivo, e cursos profissionalizantes para seus empregados com metas e recursos definidos?	Total (Un)	<b>189</b>	43	16	5	8	261
	Percentual	<b>72,4%</b>	16,5%	6,1%	1,9%	3,1%	100%
A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal?	Total (Un)	<b>146</b>	55	45	4	11	261
	Percentual	<b>55,9%</b>	21,1%	17,2%	1,5%	4,2%	100%
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?	Total (Un)	<b>160</b>	61	27	4	9	261
	Percentual	<b>61,3%</b>	23,4%	10,3%	1,5%	3,4%	100%
A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando aproveitamento dos trabalhadores em sua função atual?	Total (Un)	<b>129</b>	60	44	10	18	261
	Percentual	<b>49,4%</b>	23,0%	16,9%	3,8%	6,9%	100%

Fonte – Dados da pesquisa

TABELA 31- Percepção dos gerentes nas questões relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não
A empresa mantém programas de educação básica, supletivo, e cursos profissionalizantes para seus empregados com metas e recursos definidos?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%
A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%
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?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%
A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando aproveitamento dos trabalhadores em sua função atual?	Total (Un)	<b>4</b>	0	0	0	0
	Percentual	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%

Fonte – Dados da pesquisa.

O investimento da empresa na capacitação profissional de seus funcionários independentemente do aproveitamento destes face à formação recebida é percebido positivamente por 100% dos gerentes e por 55,9% dos funcionários. Os gestores informaram que a empresa oferece bolsas de estudo para os funcionários que desejam cursar o 3º grau, ou pós-graduar-se, independentemente do curso escolhido ter aplicação ou não para a empresa. O percentual da bolsa é de acordo com o curso escolhido.

O aproveitamento de estagiários faz parte da política de desenvolvimento profissional da empresa, que, ao necessitar de mão de obra específica, busca em primeiro plano contratar um estagiário para suprir suas necessidades, sendo que ele na realidade não fará parte de um programa de estágio conforme os moldes profissionais, e sim participar de um programa admissional com vistas ao seu crescimento profissional.

A capacitação contínua para aproveitamento dos funcionários em seu estágio atual e futuro tem percepção positiva de 61,3% dos funcionários e de 100% dos gerentes. A empresa possui parceria com o SESI, para cursos de aperfeiçoamento profissional, bem como aloca em seu quadro funcional os alunos recém formados do SESI, de acordo com suas necessidades.

A empresa investe de fato na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, incluindo os terceirizados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade.

Todos os gerentes tiveram percepção positiva sobre todas as questões. A percepção positiva de 73% dos funcionários sobre programas de educação básica, supletivo e cursos profissionalizantes indica que a empresa realizou bom trabalho, visando à formação educacional de seus funcionários, atestando as informações fornecidas pelos gestores.

#### **4.4.4 Comportamento frente às demissões**

Os resultados obtidos apresentaram baixa percepção positiva dos funcionários de modo global. Com relação a cumprimento da legislação para os demitidos e orientações a estes quanto a procedimentos necessários, 35,6% dos funcionários e 75% dos gerentes atestaram positivamente (tabelas 32 e 33). Apesar de ter um alto valor percentual na percepção dos gerentes, para os funcionários, a questão gera altos níveis de incerteza.

TABELA 32 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a comportamento frente a demissões.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários?	Total (Un)	<b>93</b>	105	50	8	5	261
	Percentual	<b>35,6%</b>	40,0%	19,2%	3,1%	2,1%	100%
Em caso de necessidade de redução de pessoal, a empresa possui uma comunicação dirigida aos funcionários explicando as razões sob tal redução?	Total (Un)	<b>43</b>	109	56	22	30	261
	Percentual	<b>16,5%</b>	41,8%	21,5%	8,7%	11,5%	100%
A empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa?	Total (Un)	<b>32</b>	89	63	47	34	261
	Percentual	<b>12,1%</b>	33,6%	23,8%	17,7%	12,8%	100%
A empresa acompanha e avalia a rotatividade de seu quadro de funcionários e tem políticas para esta rotatividade seja a mínima possível?	Total (Un)	<b>78</b>	104	57	14	8	261
	Percentual	<b>29,9%</b>	39,8%	21,8%	5,4%	3,1%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 33– Percepção dos gerentes nas questões relacionadas a comportamento frente a demissões.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários?	Total (Un)	<b>3</b>	1	0	0	0	4
	Percentual	<b>75%</b>	25%	0%	0%	0%	100%
Em caso de necessidade de redução de pessoal, a empresa possui uma comunicação dirigida aos funcionários explicando as razões sob tal redução?	Total (Un)	<b>2</b>	2	0	0	0	4
	Percentual	<b>50%</b>	50%	0%	0%	0%	100%
A empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa?	Total (Un)	<b>0</b>	1	0	2	1	4
	Percentual	<b>0%</b>	25%	0%	50%	25%	100%
A empresa acompanha e avalia a rotatividade de seu quadro de funcionários e tem políticas para esta rotatividade seja a mínima possível?	Total (Un)	<b>0</b>	2	1	1	0	4
	Percentual	<b>0%</b>	50%	25%	25%	0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

A comunicação da empresa aos funcionários no caso de redução de pessoal com a devida explicação sobre as razões de tal atitude teve baixa percepção dos funcionários (16,5%) e 50% por gerentes.

Questionados se a empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa, nenhum gerente manifestou-se positivamente, enquanto as percepções positiva e negativa dos funcionários foram de 12,1% e 12,8% respectivamente.

Quanto à análise e avaliação do turn over do seu quadro de funcionários, bem como respectivas políticas para que o mesmo esteja ao menor nível possível, a percepção positiva dos funcionários foi de 29,9% e a dos gerentes foi de 0%.

O turn over é analisado pela empresa através da retenção de talentos, e para que esta alcance os índices desejados, a empresa:

- Investe na formação dos funcionários que possuem cargo de chefia, em nível de gestão de pessoas;
- Realiza, na empresa, festas para as esposas dos funcionários;
- Realiza festas para premiação por tempo de casa, nas quais o funcionário recebe uma placa por ter atingido determinado tempo de empresa;
- Realiza acompanhamento da gravidez das esposas de seus funcionários, fornecendo um kit bebê que praticamente mobília o quarto do recém nascido.

O gestor da Responsabilidade Social Empresarial informou que empresa evita a demissão, devido mais à perda do investimento realizado para os funcionários que aos custos trabalhistas. As demissões ocorrem em situações extremas, exemplificadas pelo gestor da Responsabilidade Social Empresarial, como um roubo, furto, violência, etc. Os gestores informaram que a empresa ainda não passou por um processo demissional em massa, e que nos 3 últimos anos inexistem reclamações trabalhistas contra a mesma, visto que o cumprimento da legislação é total.

Os baixos percentuais positivos obtidos tanto para gerentes, quanto para funcionários, permitem-nos inferir que boa parte dos funcionários e principalmente os gerentes desconhecem a atuação da empresa face às questões abordadas, em função de não haver demissões em massa.

Visto que a maioria dos funcionários possui menos de 2 anos de empresa, e que a maioria destes desconhece a inexistência de processos demissionais, inferimos que a empresa esteja inserida em processo de crescimento/expansão face demandas mercadológicas, e este quadro de

funcionários com menos de 2 anos de empresa ainda não presenciou nenhum período recessivo.

Para o Ethos uma empresa que se quer socialmente responsável deve trabalhar junto ao seu público interno a divulgação de sua política praticada frente às questões demissionais.

#### 4.4.5 Preparação para a aposentadoria

A atuação da empresa com relação à preparação para a aposentadoria de seus funcionários é percebida positivamente por 16,9% dos funcionários e por 50% dos gerentes, (tabelas 34 e 35). O envolvimento dos familiares no processo de pré-aposentadoria apresenta percepção positiva de 55,9% dos funcionários e de 50% dos gerentes.

O aproveitamento de aposentados pela empresa tem percepção positiva de 13,4% dos funcionários e por 100% dos gerentes. Nenhum gerente afirmou positivamente que participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos, ao passo que 36% dos funcionários perceberam positivamente esta questão.

TABELA 34 – Percepção dos funcionários nas questões relacionadas a preparação para aposentadoria.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?	Total (Un)	<b>44</b>	100	51	31	35	261
	Percentual	<b>16,9%</b>	38,3%	19,5%	11,9%	13,4%	100%
A empresa envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria?	Total (Un)	<b>146</b>	70	28	7	10	261
	Percentual	<b>55,9%</b>	26,8%	10,7%	2,8%	3,8%	100%
A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados?	Total (Un)	<b>35</b>	80	56	50	40	261
	Percentual	<b>13,4%</b>	30,7%	21,5%	19,2%	15,2%	100%
A empresa participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos?	Total (Un)	<b>94</b>	67	48	38	13	261
	Percentual	<b>36%</b>	25,7%	18,6%	14,8%	4,9%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

TABELA 35 – Percepção dos gerentes nas questões relacionadas a comportamento frente a demissões.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?	Total (Un)	2	1	1	0	0	4
	Percentual	50%	25%	25%	0%	0%	100%
A empresa envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria?	Total (Un)	2	1	0	1	0	4
	Percentual	50%	25%	0%	25%	0%	100%
A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados?	Total (Un)	4	0	0	0	0	4
	Percentual	100%	0%	0%	0%	0%	100%
A empresa participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos?	Total (Un)	0	3	0	1	0	4
	Percentual	0%	75%	0%	25%	0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

O gráfico 18 apresenta a distribuição da amostra elegível ao processo de aposentadoria, ou seja, funcionários com idade superior a 55 anos e funcionários com idade entre 46 e 55 anos, totalizando 39 funcionários. Todas as faixas de tempo de empresa possuem funcionários neste perfil, ou seja, funcionários com idade superior a 55 anos e com idade entre 46 e 55 anos.

Neste grupo, destacamos funcionários com menos de 2 anos de tempo de empresa, o que mostra que esta não discrimina a contratação de funcionários com idade superior a 45 anos.

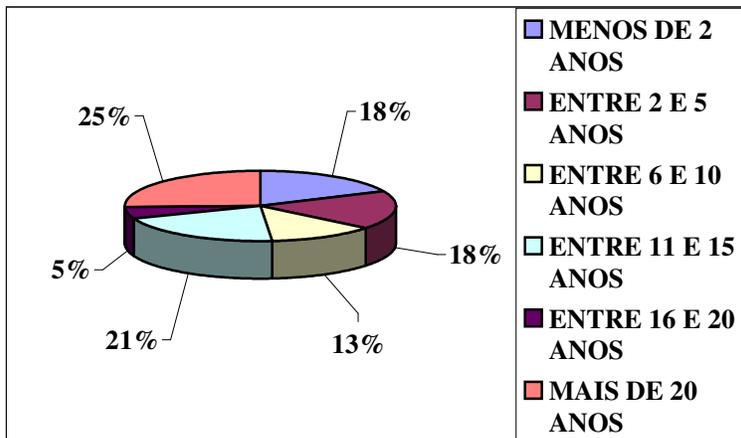


Gráfico 18 – Distribuição da amostra percentual referente ao somatório dos funcionários com idade superior a 46 anos.

Fonte – Dados da pesquisa.

O conjunto de funcionários “elegíveis à aposentadoria” corresponde a 15% da amostra. Pressupõe-se que as questões da aposentadoria analisadas sob o ponto de vista daqueles que teoricamente encontram-se encaminhados neste processo, a princípio fornecerão as melhores percepções com respeito a esse tema.

A opinião do grupo de funcionários aptos à aposentadoria (tabela 35) com relação às atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria é percebida positivamente por 28,2% deste grupo de funcionários. O mesmo resultado foi obtido para a questão relacionada ao envolvimento de familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria.

TABELA 36 – Percepção dos funcionários com idade superior a 46 anos nas questões relacionadas à preparação para aposentadoria.

QUESTÕES		Sim	Creio que sim	Talvez sim Talvez não	Creio que não	Não	Total
A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?	Total (Un)	<b>11</b>	4	12	11	1	39
	Percentual	<b>28,2%</b>	10,3%	30,8%	28,2%	2,6%	100%
A empresa envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria?	Total (Un)	<b>11</b>	3	14	11	0	39
	Percentual	<b>28,2%</b>	7,7%	35,9%	28,2%	0,0%	100%
A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados?	Total (Un)	<b>29</b>	2	8	0	0	39
	Percentual	<b>74,4%</b>	5,1%	20,5%	0,0%	0,0%	100%
A empresa participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos?	Total (Un)	<b>19</b>	2	8	10	0	39
	Percentual	<b>48,7%</b>	5,1%	20,5%	25,6%	0,0%	100%

Fonte – Dados da pesquisa.

Para a questão relacionada ao aproveitamento de idosos, a percepção positiva foi de 74,4%, ao passo que 49% do grupo de funcionários aptos à aposentadoria percebeu positivamente que a empresa participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos.

Os gestores informaram que a empresa possui aposentados em seu quadro. Além disso, oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários que podem solicitá-la, orientando-os em termos jurídicos, psicológicos e financeiros. Existe um projeto piloto para o envolvimento dos familiares no processo de aposentadoria, que é realizado entre o funcionário e seu cônjuge.

A empresa se preocupa com seus funcionários, não somente durante o ciclo produtivo

destes, período de prestação ativa de serviços, mas também com a aposentadoria dos mesmos, o que fortalece sua cultura organizacional.

Presenciamos aqui a atuação de uma empresa que, ainda de modo incipiente, preocupa-se com o futuro de seus profissionais em vias de um processo de “desligamento”, resultante de recuo mútuo e harmônico entre indivíduo e sociedade, caracterizado pela aposentadoria em si. Notamos que a empresa está iniciando suas práticas para oferecer condições de planejamento e preparo para mudanças a seus funcionários frente ao processo de aposentadoria.

A percepção positiva dos funcionários com relação ao envolvimento de familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria, e participação da empresa em programas de valorização de idosos, foi maior que a dos gerentes, que obteve resultado nulo para esta última questão. Em contrapartida, todos os gerentes tiveram percepção positiva quanto às oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados, enquanto que a percepção positiva dos funcionários foi de 14,7%.

Entendemos que, por estarem em processo de iniciação, as questões de aposentadoria necessitam de um melhor alinhamento com respeito à divulgação daquilo que se faz, tanto para gerentes, quanto para funcionários.

O resultado global obtido dos funcionários, sumarizado de todas as questões, de acordo com o gráfico 19, mostrou que 48,43 % das questões apresentadas foram respondidas de forma positiva e afirmativa e apenas 6,86 % foram respondidas negativamente. Estes números atestam a percepção positiva dos funcionários quanto à atuação da RSE direcionada aos mesmos pela empresa pesquisada.

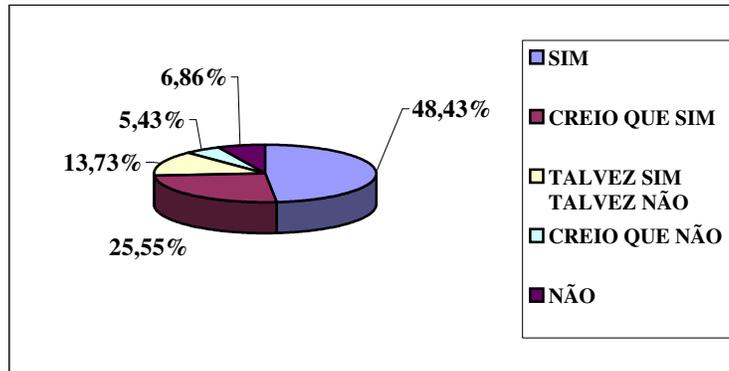


Gráfico 19 – Nível geral de concordância dos funcionários.

Fonte – Dados da pesquisa.

Para os gerentes, o resultado global obtido sumarizado de todas as questões, de acordo com o gráfico 20, mostrou que 75 % das questões apresentadas foram respondidas de forma positiva e afirmativa e apenas 1,25 % foram respondidas negativamente. Estes números atestam a percepção positiva dos gerentes quanto à atuação da RSE direcionada aos funcionários pela empresa pesquisada.

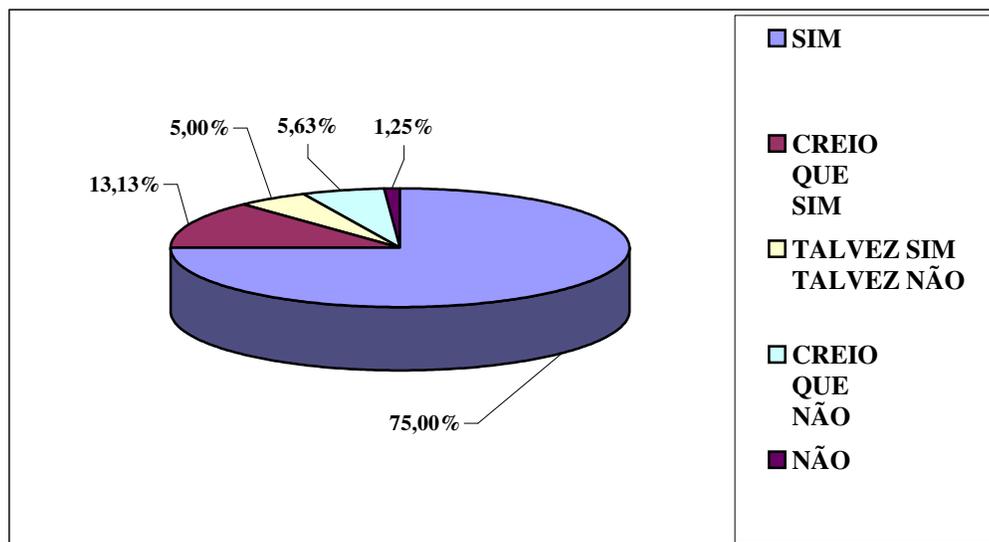


Gráfico 20 – Nível geral de concordância dos gerentes.

Fonte – Dados da pesquisa.

A tabela 37 apresenta os resultados globais obtidos para funcionários e gerentes respectivamente. De modo global, nota-se que os gerentes possuem maior percepção positiva que os funcionários em todos os aspectos.

Tabela 37 – Resultado global para as respostas de gerentes e funcionários por variável.

		SIM	CREIO QUE SIM	TALVEZ SIM TALVEZ NÃO	CREIO QUE NÃO	NÃO	TOTAL(%)
<b>DIALOGO E PARTICIPAÇÃO</b>							
Relações com Sindicatos	Gerentes	<b>81,25%</b>	12,50%	6,25%	0,00%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>45,09%</b>	31,79%	13,87%	4,72%	4,53%	100,00%
Gestão Participativa	Gerentes	<b>81,25%</b>	12,50%	6,25%	0,00%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>53,49%</b>	19,62%	16,42%	3,11%	7,36%	100,00%
Relação com Terceirizados	Gerentes	<b>100,00%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>46,98%</b>	29,72%	13,87%	5,28%	4,15%	100,00%
<b>RESPEITO AO INDIVÍDUO</b>							
Promoção da diversidade;equidade de gênero;contratação de deficientes	Gerentes	<b>68,75%</b>	6,25%	6,25%	18,75%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>59,34%</b>	27,08%	9,15%	1,98%	2,45%	100,00%
<b>TRABALHO DECENTE</b>							
Política de remuneração, benefícios e carreira.	Gerentes	<b>62,50%</b>	12,50%	12,50%	6,25%	6,25%	100,00%
	Funcionários	<b>35,47%</b>	20,28%	16,32%	8,68%	19,25%	100,00%
Cuidados com a saúde e segurança do trabalho;	Gerentes	<b>93,75%</b>	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>64,81%</b>	19,43%	9,72%	2,26%	3,77%	100,00%
Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade;	Gerentes	<b>93,75%</b>	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>60,28%</b>	20,75%	12,45%	2,17%	4,34%	100,00%
Comportamento frente a demissões;	Gerentes	<b>31,25%</b>	37,50%	6,25%	18,75%	6,25%	100,00%
	Funcionários	<b>23,68%</b>	38,77%	21,32%	8,77%	7,45%	100,00%
Preparação para a aposentadoria;	Gerentes	<b>50,00%</b>	31,25%	6,25%	12,50%	0,00%	100,00%
	Funcionários	<b>30,85%</b>	30,38%	17,36%	12,08%	9,34%	100,00%

Fonte – Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção de funcionários e gerentes de uma empresa de médio porte, a Açoforja, em relação à RSE desta com o seu Público Interno, e comparar as percepções entre si. A pesquisa foi um estudo de caso, e se soma aos esforços do NUPEGS, às pesquisas de Coelho (2004), Oliveira T. (2005), Furtado (2006), Molica (2006), Napoleão (2007), Santos (2007) e Mattoni (2007).

Foram utilizados os seguintes indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno:

- Diálogo e participação:
  - Relações com sindicatos;
  - Gestão participativa;
  - Relações com trabalhadores terceirizados;
- Respeito ao indivíduo:
  - Compromisso com o futuro das crianças;
  - Valorização da diversidade;
- Trabalho decente:
  - Política de remuneração, benefício e carreira;
  - Cuidado com saúde, segurança e condições com o trabalho;
  - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
  - Comportamento frente às demissões;
  - Preparação para a aposentadoria.

Os instrumentos de coleta de dados foram quantitativos (questionários em anexo – vide Apêndice), complementados com métodos qualitativos (entrevistas com gerentes de RH/RSE e administrativo) e visita de campo.

Os questionários desenvolvidos pelas pesquisas do NUPEGS (Pena *et.al*, 2004); Coelho (2004); Oliveira T. (2005); Furtado (2006); Molica (2006); Napoleão (2007); Santos (2007); Mattoni (2007)) e Instituto Ethos foram a base tanto para o questionário aplicado quanto para as entrevistas realizadas com os gestores. Para obtermos a percepção mais próxima da visão dos funcionários, o questionário Ethos foi adaptado conjuntamente com o RH, resultando no questionário aplicado (questionários em anexo – vide Apêndice). As principais bases utilizadas

(Coelho (2004), Furtado (2006), e Napoleão (2007)) tiveram os mesmos objetivos e metodologia de coleta de dados bastante similar.

A escolha da Açoforja partiu da premissa de que tendo esta empresa sido premiada por suas práticas realizadas para seu público interno, a probabilidade de obtenção de melhores resultados positivos seria maior, ou seja, mais favoráveis aos objetivos acadêmicos, bem como favoreceria a disseminação de tais práticas no respectivo segmento. A expectativa de que os dados seriam positivos foi corroborada, justificando a premiação do ponto de vista acadêmico.

Outras características da Açoforja que fortaleceram os objetivos desta pesquisa devem-se ao fato de a mesma não pertencer a nenhum conglomerado multinacional, não tendo, portanto, padrões impostos por *holding*, bem como ao fato de que a Açoforja não se julga como uma empresa socialmente responsável, nem se divulga publicamente como tal, tanto do ponto de vista interno, quanto externo.

Os resultados obtidos mostraram que é boa a percepção dos funcionários, o que indica que a empresa possui boas práticas de RSE com público interno. As entrevistas com os gestores permitiram-nos concluir que a realização destas práticas não é assumida como decorrente de orientações estratégicas, e sim de políticas implementadas pelo RH, que visam à valorização do quadro de funcionários. Esta valorização pode estar associada a crenças pessoais do fundador da empresa, retenção/fidelização de talentos, redução de custos investidos nos funcionários visando à manutenção/aumento de produtividade, dentre outros motivos inferidos dos resultados obtidos e entrevistas.

Baseando-se nos instrumentos disponíveis para obtenção dos dados, avaliamos que a percepção dos funcionários é boa face à política praticada pela empresa em prol dos mesmos, fato que indica que a empresa já se encontra em estágio avançado no sentido de querer-se socialmente responsável frente a seu público interno. Frisa-se novamente que os objetivos desta pesquisa relacionam-se somente a este stakeholder.

De acordo com o modelo das três dimensões citadas por Schwartz e Carroll (2003), constatamos aspectos delas direcionados ao público interno. A dimensão econômica é primordial para que a empresa cumpra seu principal papel social. Dentre os investimentos realizados para tal, aquele direcionado a seu quadro funcional apresenta-se como estratégico, visto os resultados empresariais que podem ser obtidos.

A empresa investe na formação educacional, no bem-estar dentro e fora da ambiente do

trabalho, e disponibiliza informações econômico-financeiras a seus funcionários através de quadros de avisos, gestão à vista, jornal da empresa (InforAço), encaminhado para as casas dos funcionários, Encontro com a Diretoria, dentre outros. Entendemos tais medidas relacionadas à dimensão econômica direcionada ao público interno.

Quanto à dimensão legal, a empresa segue a legislação no que esta determina para as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões. O maior contingente da empresa atua na área de produção, que apresenta ambiente com partes agressivas que oferecem riscos à saúde do trabalhador, tanto física quanto psiquicamente. Visitando a área de produção, constatamos a existência de um jardim com cascatas para alívio de stress advindos desta condição do serviço.

A empresa que se quer socialmente responsável vai além do determinado pela legislação. Dentro deste contexto, a Açoforja extrapola a mesma, estendendo aos funcionários terceirizados grande parte dos benefícios oferecidos aos seus funcionários diretos, exceção feita à participação nos resultados, como constatado pelos dados obtidos da pesquisa. Apresenta-se assim, a dimensão legal direcionada ao público interno.

A dimensão ética direcionada ao público interno apresenta-se nas questões relacionadas à valorização da diversidade, contratação de deficientes e programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas.

Entendemos os eventos direcionados à presença das famílias dos funcionários na empresa (formatura dos pais, visitas dos filhos, dia das mulheres, tempo de casa), e desta nas residências de seus funcionários, como ações filantrópicas direcionadas ao público interno que, dentro do modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003), podem estar associadas a motivos econômicos no sentido de valorizar funcionários e indiretamente fidelizá-los, com vistas a manter e/ou superar a produção/lucratividade dentro das metas estabelecidas.

Nas questões relacionadas a “Diálogo e Participação” as percepções positivas dos funcionários apresentaram valores em torno de 50%, ao passo que as percepções positivas dos gerentes apresentaram valores em torno de 100%. Inferimos que esta diferença, que se encontra positivamente acima da média, esteja associada a um maior grau de conhecimento dos gerentes sobre as questões, tendência dos mesmos a serem partidários da empresa, desconhecimento das questões pelos funcionários, ou mesmo divulgação incompleta da empresa para os funcionários.

A gestão participativa encontra-se distante do modelo ideal proposto pelo Instituto Ethos.

A boa relação com sindicatos e respectiva percepção dos funcionários e gerentes para tal enfraquece a gestão participativa. Estes indicadores, relação com sindicatos e gestão participativa, relacionam-se diretamente entre si, de modo que o fortalecimento de um, enfraquece o outro.(HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA 1999).

A situação em questão apresenta-se em oposição à vivenciada por Furtado (2006), na qual movimentos empresariais direcionados ao maior envolvimento dos empregados na gestão contribuíram para a desmobilização sindical. Em ambas as situações, notamos que o sindicalismo adotado pela empresa Açoforja, bem como o gestão participativa adotada pela empresa Promon citada por Furtado (2006), atuam positivamente para os funcionários. Mantemos a posição de Furtado no sentido de que novos trabalhos participem para a verificação e conclusão de que estes dois indicadores são excludentes entre si.

A relação com sindicato tem boa percepção positiva pelos funcionários e gerentes, quanto à abertura dada pela empresa para a sua atuação e disponibilidade de informações sindicais. Destacamos a relação com terceirizados, pois a empresa lhes destina grande parte dos benefícios ofertados a seus funcionários diretos. Esta política é extremamente positiva para o relacionamento entre ambos funcionários diretos e terceirizados, evitando que haja discriminação entre ambos.

Demonstra também que a empresa segue uma direção socialmente responsável, uma vez que atua além dos limites impostos pela lei e participa não somente para a valorização de seus funcionários diretos, mas também para a valorização de seus funcionários terceirizados.

O resultado global obtido para as questões relacionadas a “Respeito ao Indivíduo” mostrou que as percepções positivas de gerentes e funcionários foram bem próximas entre si, ou seja, 68,75% e 59,34% respectivamente. Dos resultados obtidos, as percepções positivas são expressivamente superiores em comparação aos resultados percebidos negativamente, demonstrando que, de fato, a empresa atua positivamente nestes tópicos.

A valorização da diversidade é prevista no código de ética da empresa. O regime de contratação orienta-se nas competências para o cargo. O RH é responsável pelo recrutamento e seleção, suprimindo as vagas com candidatos habilitados das diferentes áreas da empresa, dentro de um padrão de total igualdade de oportunidades.

Com relação a preconceitos, o código de ética prescreve que no processo de seleção, admissão ou promoção, a Açoforja não discrimine, quanto à origem, raça, sexo, cor, idade,

religião, classe social, e opção sexual, não permitindo que seus funcionários, nas atividades diárias, tenham quaisquer outras formas de discriminação com os colegas de trabalho e públicos de interesse.

Em suma, a empresa não realiza qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados e oferecendo oportunidades iguais a seus funcionários, independentemente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Assim, a empresa segue uma direção socialmente responsável para o público interno, conforme o que propõe o Instituto Ethos (2007) para a valorização da diversidade.

Para as questões relacionadas a “Trabalho Decente”, de modo global, praticamente todos os gerentes perceberam positivamente os tópicos “Cuidados com a saúde e segurança do trabalho” e “Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade” (93,75% para ambos), resultados maiores que os obtidos para a percepção positiva dos funcionários, que se apresentou em torno de 60% para ambos os tópicos.

Tanto a segurança quanto a qualidade de vida no trabalho constituem processos que impactam na saúde física e mental dos trabalhadores. Rio e Pires (1999) definem saúde do trabalhador como o bem-estar físico e psíquico, capacidade de interação construtiva com o mundo, capacidade de ação. A saúde não é apenas uma condição fundamental para a qualidade de vida, mas também sua expressão mais evidente, podendo então ser entendida como o bem-estar bio-psico-social do indivíduo, relacionada também à condição do trabalho. Portanto, a saúde pode ser entendida como o bem-estar bio-psico-social do indivíduo, relacionado também à condição do trabalho. Neste sentido, itens relacionados a plano de saúde e odontológico, combate ao stress, seguro de vida, ginástica laboral, bem como o cumprimento das normas relativas à segurança do trabalho em si, apresentaram bons percentuais percebidos positivamente por funcionários e gerentes.

Destacamos a atuação da empresa face à política de horas-extras. A empresa segue a determinação legislada no tocante à realização de no máximo 2 horas-extras por dia. Entretanto, a mesmas são proibidas, salvo casos especiais e desde que estejam autorizadas pela presidência da empresa, em função de um plano que visa à qualidade de vida dos funcionários. Em caso de se realizarem horas-extras, as mesmas são pagas. A compensação de horas-extras somente ocorre para os casos de recesso.

Com respeito ao “Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade”, Bartlett e Gloschal (2000) afirmam que não basta capacitar os funcionários em habilidades ligadas às tarefas desempenhadas no dia-a-dia. Neste sentido, a empresa investiu no crescimento profissional e pessoal de seus funcionários (diretos e terceirizados), através do programa *in company* Fubrai, elevando o grau de instrução de 63% dos funcionários ao nível mínimo do 2º grau. Estas medidas, dentre outras, como bolsas de estudo para ensino superior, parceria com SESI, propiciam condições para que os funcionários sejam capacitados a assumirem novas responsabilidades, crescerem na empresa, e fortalecerem-se para suas posições atuais, bem como estarem aptos às crescentes exigências do mercado de trabalho.

As demais questões relacionadas a “Trabalho Decente” também apresentaram resultados globais percebidos positivamente maiores por parte dos gerentes. Os valores obtidos para os gerentes foram em média 50% superiores aos valores obtidos para os funcionários para os tópicos “Política de remuneração, benefícios e carreira” e “Preparação para a aposentadoria”, entretanto, ambos os resultados não foram expressivos em si.

Os resultados obtidos para as questões relacionadas à “Política de remuneração, benefícios e carreira” chamaram-nos a atenção, no sentido de que os mesmos permitiram-nos inferir que independentemente do tempo de empresa, tais questões não estão bem conceituadas junto a funcionários e gerentes, devendo, portanto, ser melhor trabalhadas pela empresa.

A empresa adota o modelo de participação nos resultados, acordo em que, segundo Côrrea (1999), o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro também não é referência e nem condiciona o pagamento da participação.

Somente esta questão teve percepção positiva quase que absoluta por parte dos funcionários e gerentes, totalizando 73,6% para funcionários e 100% para os gerentes. A percepção dos funcionários pode estar associada à sua participação nas reuniões com a diretoria, participação no comitê do PPR e da divulgação dos resultados obtidos face às metas estabelecidas, durante os bimestres/trimestres conforme informado pelos gestores.

As demais questões referenciaram a transparência e abordagem de cargos e salários, satisfação dos funcionários com a política de salários e benefícios praticados pela empresa e superação de pisos salariais firmados com sindicatos. Todas estas questões tiveram percepção

quase linear, ou seja, praticamente os mesmos percentuais para cada opção de resposta.

Os itens relacionados à “Preparação para a aposentadoria” e “Comportamento frente a demissões” também apresentaram resultados globais percebidos positivamente maiores por parte dos gerentes, entretanto, os valores obtidos foram pouco expressivos tanto por parte dos gerentes quanto por parte dos funcionários.

Dos resultados obtidos para as questões referentes à “Preparação para a aposentadoria”, inferimos que os mesmos possam estar associados à incipiência da questão em si, visto que o programa de aposentadoria é recente na empresa. França (2002) cita que, criando condições para que o trabalhador realize seu planejamento e se prepare para as mudanças que surgirão com a aposentadoria, a empresa poderá ser beneficiada em relação à sua imagem e atuação social, repercussão comercial de seus produtos, além de se tornar mais competitiva e atraente diante do mercado de trabalho.

As medidas adotadas pela empresa referentes à preparação para a aposentadoria, embora incipientes, constituem-se em benefício para os funcionários que já podem solicitá-la e também para a empresa. Para esta porque ao preocupar-se com seus funcionários, desde sua seleção à sua aposentadoria, torna a sua cultura organizacional mais consistente. Já para aqueles, há uma contribuição para seus conhecimentos em relação ao tema, o que favorece sua tomada de decisão no futuro.

Com respeito ao “Comportamento frente a demissões”, tal qual informado pelos gestores, a questão “inexiste” na empresa, que investe na formação e retenção de seus funcionários. Inferimos assim, que a “inexistência de processos demissionais” associada ao pouco tempo de empresa dos gerentes e da maioria dos funcionários, justifique os baixos resultados globais percebidos positivamente tanto por gerentes quanto por funcionários.

A partir dessa análise, constatamos que as percepções de gerentes e funcionários em relação à atuação da empresa nos assuntos relacionados RSE com público interno são muito semelhantes e positivas em si. As percepções positivas globais de gerentes e funcionários apresentaram-se superiores em todas as questões apresentadas, conforme apresentado na tabela 36, não havendo prevalência de percepção negativa global em nenhuma questão.

Em suma, funcionários (diretos e terceirizados) e gerentes percebem a Açoforja como uma empresa que:

- oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho, possui um bom

relacionamento com o sindicato e disponibiliza informações sindicais;

- permite que os integrantes de comissão de fábrica (CIPA,PPR) sejam eleitos pelos trabalhadores sem interferência da empresa;
- não discrimina os empregados em função de cor, idade e sexo; possui política para contratação de deficientes, sendo que as contratações são feitas com base na necessidade da empresa, aproveitamento futuro do contratado e competências exigidas deste;
- fornece informações adequadas sobre aposentadoria e possui um programa direcionado aos funcionários que se já podem solicitá-la;
- tem política de participação nos lucros, informando periodicamente aos funcionários os resultados obtidos frente aos desejados;
- tem excelentes padrões de saúde, segurança e condições de trabalho.

A principal limitação desta pesquisa se deve ao fato de a mesma ser realizada em uma única empresa, o que impede a generalização dos dados para empresas similares.

Esta pesquisa apontou-nos outros campos inseridos na RSE com público interno que podem ser pesquisados, tais como a exploração do universo a que pertence a empresa pesquisada, ou seja, o segmento das médias e pequenas empresas, que fornece uma base de dados com exploração acadêmica praticamente incipiente e potencialmente capaz de apresentar excelentes resultados aplicáveis tanto ao meio acadêmico quanto empresarial.

Neste mesmo segmento, podem ser também pesquisados aspectos relacionados:

- Motivos que conduzem as empresas de médio e pequeno portes a desenvolverem a RSE para respectivos públicos internos;
- Ao alinhamento estratégico da RSE com público interno aos com objetivos empresariais das empresas de médio e pequeno portes;
- Resultados que são obtidos com boas práticas aplicadas ao público interno, tanto do ponto de vista deste quanto da empresa em si.

Concluimos que dos resultados obtidos, as percepções positivas de funcionários e gerentes convergem entre si, indicando que a empresa atua de forma socialmente responsável perante seu público interno. Assistimos à atuação de uma empresa que valoriza seu público interno e que

acredita que a Responsabilidade Social Empresarial em si não resulta de ações isoladas, mas sim de um somatório de ações realizadas tanto interna quanto externamente.

Verificamos que o exercício da Responsabilidade Social Empresarial não se restringe somente às grandes empresas, tal qual sugerem as divulgações da mídia e parte dos trabalhos acadêmicos realizados sobre o tema. Concordamos e confirmamos a citação de Oliveira (1984), em que o exercício da Responsabilidade Social Empresarial é extensível a qualquer empresa, independentemente de seu porte.

Dentro do modelo das três dimensões (SCHWARTZ; CARROLL, 2003), visualizamos aspectos relacionados ao investimento no público interno. Para este modelo, idealmente, o exercício da Responsabilidade Social Empresarial deve ser feito de modo que as três dimensões estejam balanceadas entre si, a fim que de não haja prevalência de uma dimensão sobre as demais.

Os resultados obtidos mostraram-nos que na prática existe a prevalência da dimensão econômica sobre as dimensões legal e ética, e que estas atuam no sentido do fortalecimento daquela. Entendemos que a dimensão econômica contém as diretrizes sociais das empresas para com a sociedade, e que tais diretrizes devem estar suportadas por parâmetros legais e éticos impostos pela sociedade. As ações realizadas pelas empresas, limitadas ou não a tais parâmetros legais e éticos, constituem medidas que visam exclusivamente à premissa básica das empresas para com a sociedade, ou seja, ser economicamente viável.

Para uma empresa que se quer socialmente responsável, cumprir os limites das imposições legais e éticas é condição obrigatória, porém insuficiente no contexto atual, no qual não há limites para a competitividade mercadológica. Necessário se faz que tais limites sejam extrapolados positivamente.

Dos resultados obtidos da pesquisa, destacamos o programa educacional “Fubrai” para exemplificarmos as situações supracitadas. Este programa teve por objetivo a formação secundária dos funcionários diretos, sendo também estendido aos funcionários terceirizados. A empresa investiu e tem programas que visam à formação educacional de seus funcionários. Analisada sob um padrão ético utilitarista, tal medida pode ser entendida como filantrópica por parte da empresa, no sentido de que a mesma contribui para a formação do cidadão.

A mesma medida analisada sob uma ótica empresarial mostra-nos que, além de participar para a formação do cidadão, visa também a capacitar seus funcionários para que os mesmos

compreendam e pratiquem os quesitos de saúde e segurança ocupacional, bem como compreendam e comprometam-se com os objetivos da empresa.

Para este ponto de vista, notamos que a questão legal foi extrapolada positivamente, considerando que nenhuma empresa tem por obrigação dar formação educacional a seus funcionários, e que tanto funcionários quanto empresa lucram com a medida. Questionamos então: a quem a empresa busca beneficiar ao investir em seu público interno? Caso seja em seu próprio benefício, quais os pontos éticos envolvidos? À empresa é permitido “reter” o funcionário para o que o mesmo retorne o investimento despendido pela empresa?

Estas e outras questões que podem ser inferidas sobre o investimento no público interno, incluem-se nas dimensões ética e legal, e conduzem-nos a concluir que o investimento no público interno tem impactos maiores na dimensão econômica.

O investimento no público interno se nos apresenta, então, como um instrumento que participa direta ou indiretamente para a consecução de objetivos estratégicos empresariais e por conseguinte das diretrizes sociais das empresas para com a sociedade. A empresa informou-nos que não possui processos para avaliar os resultados obtidos com tal investimento, entretanto, inferimos que proporcionar um bom ambiente de trabalho, possuir um baixo índice de acidentes do trabalho, possuir um baixo turn-over de funcionários, apresentar os resultados obtidos periodicamente, envolver os funcionários na busca destes resultados e envolver os familiares no ambiente da empresa, são medidas realizadas pela empresa direcionadas a seus funcionários, percebidas positivamente por estes e respectivos gerentes e que diretamente contribuem para a sustentabilidade e crescimento da mesma.

Esperamos que este trabalho contribua para os campos de estudos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial, bem como estimule a exploração dos campos de estudos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial das micro, pequenas e médias empresas.

## 6. REFERÊNCIAS

ABBAGNANO. **Dicionário de Filosofia**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1999.

AECA –Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. **Documentos AECA serie Responsabilidade Social Corporativa. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa**. Documento nº 1. Madrid – España, 2004.

ALBAN, M. **Crescimento sem emprego: o desenvolvimento capitalista e sua crise contemporânea à luz das revoluções tecnológicas**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

ALMEIDA, F. **Gestão do Desenvolvimento Sustentável na Indústria Eletroeletrônica** <http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s902.pdf> - 10/2003. Acesso em 28/12/2006.

ALVES, Lauro Eduardo Sotello. **Governança e Cidadania Empresarial**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.4, p.78-85, out-dez. 2001.

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

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.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial; conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. 4 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

ARNAUD, A. J. **Estudo do impacto da globalização sobre a estrutura jurídica de algumas organizações e instituições-chave no contexto de um bloco econômico regional: o Mercosur**. *Boletim do GEDIM*, n.º 1, ago. 2000. Disponível em: <[http://www.unesco.org/most/globalisation/bol\\_1.htm](http://www.unesco.org/most/globalisation/bol_1.htm)> Acesso em 05 jan. 2007.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, F. **Indicadores de clima ético nas empresas**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 40, n.3, p. 26-35, jul. /set.2000.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study.** Washington, 2002. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/privatesector/csr/>> Acesso em 05 jan. 2007.

BARTLETT, Christopher; GLOSHAL, Sumantra. **Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito.** In: ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis, CALEGÁRIO, Cristina Lélis Leal, PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes, PINTO, Lauisa Barbosa. **Responsabilidade Social Empresarial: uma análise dos Balanços Sociais das Sociedades Anônimas de Capital Aberto.** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

BLECHER, N. **O fator humano.** Exame, São Paulo, v. 32, n. 17, 12 ago., p. 104-114. 1998.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O Que é participação.** São Paulo: Brasiliense, coleção primeiros passos, 1983.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social: Efeito da atuação social na dinâmica empresarial.** 2001. Tese de Doutorado. USP – São Paulo.

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

BRASIL - MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Combatendo a discriminação de gênero e raça nas relações de trabalho,** 2005. Disponível em: <[http://www.pgt.mpt.gov.br/discrimina/coord/Projeto\\_Coordigualdade.pdf](http://www.pgt.mpt.gov.br/discrimina/coord/Projeto_Coordigualdade.pdf)> Acesso em: 06 jan.2007.

BRASIL - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO. **Micros, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais.** Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>> Acesso em: 12 jan.2007.

CABRAL, S. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transação.** 2002.98p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

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

CARDELLA, Benedito. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes – Uma Abordagem Holística: Segurança Integrada à Missão Organizacional com Produtividade,**

**Qualidade, Preservação Ambiental e Desenvolvimento de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARRIERI, A. SARSUR, A. M. **“Percurso Semântico do Tema Empregabilidade: um Estudo de Caso em uma Empresa de Telefonia”.** ENANPAD, 26, 2002, Salvador-BA.

CARROLL, Archie B. **The pyramid of social corporate responsibility: toward the moral management organizational stakeholders.** *Business Horizons*. Bloomington. v34. July/August 1991.

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

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

CATHARINO, José Martins. **Neoliberalismo e Seqüela.** São Paulo: LT, 1997.

CHANLAT, Jean F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In: DAVEL, Eduardo, VASCONCELOS, João (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1995.

CHEIBUB, Zairo B. e LOCKE, Richard M. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas.** In: KIRSCHNER, Ana Maria, GOMES, Eduardo R. e CAPPELLIN, Paola. *Empresa, Empresários e Globalização.* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

COELHO, Helena Maria Queiroz. **Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas.** 2004. 156f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

COELHO, Michelle Queiroz. **Indicadores de Performance para Projetos Sociais: A Perspectiva dos Stakeholders.** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORTINA, Adela. **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial,** Trotta, Madrid, 1994.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos Lucros ou Resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos.** São Paulo: Atlas, 1999.

COMISSÃO EUROPÉIA - CE. **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social**

**das empresas. Livro Verde.** Bruxelas, 2001. Disponível em: <[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pt.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2006.

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

COX, T. Jr.; BEALE, Ruby L. **Developing competency to manage diversity: readings, cases and activities.** San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **A guerra pelo talento.** HSM Management. São Paulo, v.4, n.20, p. 14-17. maio/jun. 2000.

CURADO Isabela Baleeiro. **Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade?** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

DE GEORGE, R. T. **Will success spoil business ethics ?** In: Freeman, R. E. (edit) Business Ethics : the state of art. Oxford: Oxford University Press,1991.

DRUCK, G.; FRANCO, T. – **A Degradação do Trabalho e os Riscos Industriais no Contexto da Globalização, Reestruturação Produtiva e das Políticas Neoliberais.** In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

ETHOS- Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 05/01/2007.

EXAME.**Guia Exame Boa Cidadania Corporativa Editora Abril**, Editora Abril, 2000.

EXAME.**Guia Exame Boa Cidadania Corporativa Editora Abril**, Editora Abril, 2001.

EXAME.**Guia Exame Boa Cidadania Corporativa Editora Abril**, Editora Abril, 2002.

EXAME.**Guia Exame Boa Cidadania Corporativa Editora Abril**, Editora Abril, 2003.

EXAME.**Guia Exame Boa Cidadania Corporativa Editora Abril**, Editora Abril, 2004.

EXAME.**Guia Exame Boa Cidadania Corporativa Editora Abril**, Editora Abril, 2005.

FARIA, A. - **Terceirização: um desafio para o movimento sindical.** In: Martins, H. de S. RAMALHO, J.S. (org.). **Terceirização – diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São

Paulo: Hucitec/Cedi/Nets, 1994.

FERRELL, Linda; FRAEDRICH, John; FERRELL, O.C. *Ética empresarial*. 4.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.

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

FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Responsabilidade Social Empresarial: panorama e perspectivas na indústria paulista**, São Paulo, 2003.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. **Pesquisa Voluntariado Empresarial – Estratégias de Empresas no Brasil**. CEATS/USP, 2000.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.3, p.18-25, jul. /set. 2000.

FRAGA, E. – **Terceirização cresce e atinge altos salários**. Folha de São Paulo, São Paulo, 23.06.03, Página B3.

FRANCO, T. (org.). **Trabalho, Riscos Ambientais e Meio Ambiente: Rumo ao Desenvolvimento Sustentável?**. Salvador, Ed. EDUFBA, 1997.

FRANÇA, Lúcia. **Terceira Idade: Alternativas para uma sociedade em transição** “organizado por Renato Veras, Editora Relume Dumará/UnATI - 1999”.

FRANÇA, Lucia Helena. **Repensando aposentadoria com qualidade: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades**. CRDE UnATI UERJ, 2002.

FREDERICK, W.C.; DAVIS, K; POST, J.E. **Business and society corporate strategy, public policy, ethics**. New York: MacGraw Hill, 1988.

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

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

FURTADO Raquel Alves. **Responsabilidade Social Empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da Promon**. 156 p.2006. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

GENDRON, C. **Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature**

**managériale.** (Working paper) Cahiers du CRISES, no 0004, 2000.

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

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

GIOSA, L. A. **Terceirização: Uma abordagem Estratégica.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

GOLDSTEIN, I.L. **Training in work organizations.** In: Dunnette & Hough (Orgs.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 507-619). Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.

GUEIROS, Manuela Gomes; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na Região Metropolitana do Recife.** XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, Anais2002.

GUIMARÃES, Daniela Cristina. **A Responsabilidade Social Empresarial e a Precarização da Qualidade de Vida no Trabalho de uma Empresa de Call Center.** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

HAYEK, F. A. **Studies in philosophy, politics and economics.** London: Routledge & Kegan Paul. 1967.p. 300.

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

HELAL, Diogo Henrique.NEVES, Jorge Alexandre Barbosa.CIRENO, Danielle. **Empregabilidade Gerencial no Brasil: um Estudo Longitudinal Fernandes** 28º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **Ferramentas de gestão: responsabilidade social empresarial** 2004. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. 5 v.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION – ISO. **Working report on social responsibility.** Preparado pelo ISO Advisory Group on Social Responsibility, Apr. 30, 2004.

Disponível em:

[http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR\(Apr30\).pdf](http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/pdf/Working%20Report%20on%20SR(Apr30).pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2006.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - **Pesquisa Ação Social das Empresas.** Referências: Setembro de 2002/ Julho de 2006.

JONES, M. T. **Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse.** *Business and Society*, vol. 35, p. 7-41, 1996.

KREITLON, Maria Priscilla. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

KREITLON, Maria Priscilla. **Responsabilidade Social das Empresas: Regulação pelo Estado ou pela Sociedade Civil?** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

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

LARA, Maria Clara Gerspacher. **A ética na atividade docente da PUCMINAS-Contagem.** 2003. 118f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

LARANJEIRA, Sônia Guimarães. **Sindicatos em transformação: "modelos" de ação sindical - o debate internacional.** XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS 25 a 29 de outubro, 2005, Caxambu, MG.

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

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. D. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial.** São Paulo: Editora Gente, 1995.

LODEN, M. ; ROSENER, J. **Workforce America!: managing employee diversity as a vital resource.** Homewood: Business One Irwin, 1991.

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

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

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

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

MATTONI, Lúcia Augusta Mota. **Gestão do público interno e responsabilidade social: um estudo de caso em uma empresa signatária do Global Compact**. 2007. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo de Melo & FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

MELLO, Sylvia Leser de. **Estatuto da criança e do adolescente: é possível torná-lo uma realidade psicológica?**. *Psicol. USP*. [online]. 1999, vol. 10, no. 2 [citado 2007-02-12], pp. 139-151. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-41999000200010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-41999000200010&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0103-6564. doi: 10.1590/S0103-65641999000200010. Acesso em 12 jan. 2007.

MENESES, Pedro Paulo Murce. **Treinamento e Desempenho Organizacional: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliações de Ações** 30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

MILKOVICH, G.T. & BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHR, L.A.; WEBB, D.J. **Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior**. *Journal of Consumer Affairs*, v.35., 2001.

MOLICA, Daniela Gomes. **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: o discurso e a prática na negociação**. 2006. 157f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

MOREIRA, Joaquim Magalhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

OLIVEIRA, J. (Org.). (1995). **Estatuto da criança e do adolescente: Lei n. 8069, de 13 de julho de 1990** (5a. ed.). São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA, Chrysóstomo Rocha de et al. **Manual Prático de LER**. Belo Horizonte: Health, 1998.

OLIVEIRA, Teodoro José Eustáquio de. **Responsabilidade Social para o público interno. Discurso e prática da empresa e a percepção dos empregados. Estudo de caso de uma empresa siderúrgica**. 2005:198f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

NASCIMENTO, Rejane Prevot, SEGRE, Lidia Micaela. **Proposição e Aplicação de um Modelo de Análise da Flexibilidade: Estudo de Caso no Consorcio Modular da Volkswagen**. 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

Oficinas de Gestão - **Conferência Internacional 2005 - Empresas e Responsabilidade Social**; Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2005.

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

PASSADOR, Cláudia Souza. CANOPF, Liliane. PASSADOR, João Luís. **Apontamentos sobre a Responsabilidade Social no ENANPAD: a construção de um conceito?** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

PEREIRA, A. F. **Um patamar mínimo de princípios e de direitos no trabalho**. In: **Diálogo empresarial sobre princípios do Global Compact**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: Uma relação necessária?** 26o Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 26, 2002. Anais eletrônicos. Salvador: 2003.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Ética e Felicidade**. 5ª ed. Belo Horizonte: Faculdade de Estudos Administrativos, 1999.

PENA, Roberto Patrus Mundim. FURTADO Raquel Alves. NETO Antônio Moreira de Carvalho. FERNANDES, Tássia. **A percepção dos trabalhadores das melhores empresas para se trabalhar em relação à responsabilidade social perante o público interno: confiança, orgulho, e camaradagem garantem boas condições de trabalho e respeito ao trabalhador?** Relatório de pesquisa FIP – 2004.

QUÉLIN, B.; DUAHMEL, F. **Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy : outsourcing motives and risks.** European Management Journal, Oxford, v.21, n.5, p.647-661, 2003.

RAMONET, I.; CHAO, R. **Abécédaire partiel et partial de la mondialisation.** Paris: Plon, 2003.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na administração pública.** São Paulo: LTr, 2001.

RAMOS, M. **Pedagogia das Competências: Autonomia ou Adaptação?** SP: Cortez, 2001.

REPULLO R. **Os sindicatos, a terceirização e a saúde dos trabalhadores.** Rev Bras Saúde Ocupacional 1997; 85/86(23): 79-82.

RIO, Rodrigo Pires do; PIRES, Licínia. **Ergonomia: fundamentos da prática ergonômica.** Belo Horizonte: Heath, 1999.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Avaliação da Gestão Social nas Empresas: Desafios e possibilidades.** 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília/DF, 2005.

SA 8000 – Disponível em <http://www.sa8000.com>. Acesso em 20/12/2006.

SÁ, Maria A. Diniz de. **Buscando a valorização humana: mito ou realidade?** 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 26, 2002. Anais eletrônicos. Salvador: 2003.

SANTOS, Claudio Tadeu Berkelmans dos. **A responsabilidade social empresarial de um banco de investimento americano sob a ótica de seu público interno no Brasil e na Argentina.** 2007:140f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

SARSUR, Amyra Moyzes, BATAGLIA, Walter, AMORIM, Wilson A. Costa de SILVEIRA, Márcia. **Relações de Trabalho Onde não há Trabalho: uma proposta de discussão sobre a temática sindical no contexto atual.** 30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

SCHWARTZ, Mark S., CARROL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: A three-domain approach.** Business Ethics Quarterly, volume 13, issue 4. 2003.

SCHWARTZMAN, Simon. **O Trabalho Infantil no Brasil** Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade Felipe Farah Schwartzman Grupo de Conjuntura, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Julho de 2004.

SCHIAVO, M. R. e FONTES, M. B. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. II Curso de Capacitação em Marketing Social, 1997.

SCHIRATO, M. <sup>a</sup> R. **O Feitiço das organizações. Sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2000.

SESI – Disponível em <http://www.sesi.org.br/PSQT>. Acesso em 10/10/2005.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza. **Balço Social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas**. XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais Campinas/SP, 2001.

SILVA, R. A.; ALMEIDA, M. C. **Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação**. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS ANPAD, 1997.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares.FERREIRA, Renata Costa.FELLOWS, Amanda Zauli.**Gays no Ambiente de Trabalho: uma Agenda de Pesquisa**. 30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

SISSON, K., MARGINSON, P. **Soft regulation: travesty of the real thing or new dimension?** ESRC “One Europe or several?” Programme, Sussex European Institute, University of Sussex, Reino Unido, 2001. Working paper 32/01. Disponível em: <<http://www.one-europe.ac.uk/pdf/w32marginson.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2006.

SMITH, Craig. **The New Corporate Philanthropy**. Harvard Business Review, May-June 1994.

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

SOUZA, C. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

TAYLOR, D. M.; MOGHADDAM, T.M. **Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives**. Westport: Praeger, 1994.

TOLDO, Mariesa.**Responsabilidade Social Empresarial In: Responsabilidade Social Empresarial- A contribuição das universidades**.São Paulo: Peiropólis, 2002.

THOMAS, Jr. **From affirmative action to affirming diversity**. Harvard Business Review, v.68, n. 2, p.107-118, 1994.

TORRES, C. V; PÉREZ-NEBRA, A. R. **Diversidade cultural no contexto organizacional.** In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

URSINI, Tarcila Reis. SEKIGUCHI, Sekiguchi. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: Rumo à Terceira Geração de Normas ISO.** Artigo publicado no livro—Inovação, Legislação e Inserção Social “, 4º volume da Coleção —Uniemp Inovação“, Instituto Uniemp, São Paulo, SP, 2005.

UVALDO, M.C.C. **Relação homem-trabalho: campo de estudo e atuação da Orientação Profissional.** In BOCK, A. M. B. A escolha profissional em questão. São Paulo: Casa do Psicólogo, 215-238, 1995.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração.**

Ci. Inf. [online]. 1999, vol. 28, no. 3 [citado 2007-02-12]. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=pt&nrm=iso). ISSN 0100-1965. doi: 10.1590/S0100-9651999000300011. Acesso em 12 jan. 2007.

WALTON, Richard E. **Quality of Work Life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira, 1967.

ZACHARIAS, Oceano. **SA 8000 Responsabilidade Social NBR 16000: estratégia para empresas socialmente responsáveis.** São Paulo: Editora EPSE, 2004.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Programa de preparação para aposentadoria.** Florianópolis: Insular, 1996. Revista Gestão Industrial

ZOCCHIO, Álvaro. **Prática da Prevenção de Acidentes – ABC da Segurança do Trabalho.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**DADOS DEMOGRÁFICOS**

<b>Pesquisa Clima 2007</b> Sua participação é de fundamental importância para a avaliação do ambiente organizacional A partir da pesquisa de clima que a empresa detecta pontos de melhoria e aplica o aperfeiçoamento contínuo. Antonio Augusto Ribeiro Pereira- Mestrando PUC/Minas			
<b>INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS- Marque com "x" a opção correspondente ao seu perfil</b>			
<b>CARGO</b>			
Diretor ( )	Gerente ( )	Supervisor ( )	Administrativo ( )
Técnico ( )	Operacional ( )	Estagiário ( )	Terceirizado ( )
<b>SETOR DA EMPRESA</b>			
Comercial ( )	Concreta-terceiro ( )	Engenharia/Proc. Especiais ( )	Forjaria/ Trat. Térmico ( )
Gerencia Industrial ( )	Inspeção ( )	Logística/PCP ( )	Materiais ( )
Qualidade/Laboratório ( )	Presidência/RH ( )	Serali-terceiro ( )	
Financeiro/Informática/Serv. Gerais ( )	Manutenção ( )	Usinagem/Ferramentaria ( )	
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>			
Menos de 2 anos ( )	Entre 2 e 5 anos ( )	Entre 6 e 10 anos ( )	
Entre 11 e 15 anos ( )	Mais de 20 anos ( )	Entre 16 e 20 anos ( )	
<b>ESCOLARIDADE</b>			
1o grau incompleto ( )	1o grau completo ( )	2o grau incompleto ( )	Universitário incompleto ( )
3o grau incompleto ( )	Universitário completo ( )	Pós-graduação ( )	
<b>IDADE</b>			
Menos de 20 anos ( )	Entre 20 e 25 anos ( )	Entre 26 e 35 anos ( )	
Entre 36 e 45 anos ( )	Acima de 55 anos ( )	Entre 46 e 55 anos ( )	

### QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTÕES		SIM	CREIO QUE SIM	TALVEZ SIM, TALVEZ NÃO	CREIO QUE NÃO	NÃO
1	A empresa mantém programas de educação básica, supletivo, e cursos profissionalizantes para seus empregados com metas e recursos definidos?					
2	A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados?					
3	A empresa participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos?					
4	A empresa tem programa para contratação de aprendizes oferecendo a estes boas condições de trabalho, aprendizado e crescimento profissional e pessoal?					
5	A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões?					
6	A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas ?					
7	A empresa possui política de integração de trabalhadores terceirizados ?					
8	A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?					
9	A empresa desenvolve atividades sistemáticas de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro?					
10	A empresa possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal ?					
11	A empresa valoriza a contratação de mulheres para todos os níveis da organização ?					
12	A empresa oferece plano de saúde e odontológico e seguro de vida a todos os funcionários indiscriminadamente ?					
13	A empresa disponibiliza informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, etc ?					
14	A empresa integra os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional ?					
15	A empresa possui e realiza programas de combate ao stress advindo das condições de trabalho ?					
16	A empresa possui política de controle de horas-extras ?					
17	Os integrantes de comissão de trabalhadores(CIPA,PPR) são eleitos pelos trabalhadores sem interferência da empresa ?					
18	A empresa escuta reclamações, sugestões e críticas dos empregados ?					
19	A empresa possui política de contratação de deficientes ?					
20	A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?					
21	A empresa promove a diversidade em seu quadro, contratando funcionarios independente de raça,sexo, idade, religião, preferência sexual,etc ?					

22	A empresa faz acompanhamento da inclusão dos filhos de seus empregados na escola ?					
23	A empresa segue rigorosamente a legislação em vigor na hora de demitir e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários?					
24	A empresa possui programa para equidade e não discriminação racial,contratando funcionários negros e pardos para todos os níveis da organização ?					
25	A empresa possui abrangência empresarial garantida por acordo coletivo?					
26	A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal ?					
27	A empresa possui programa específico de contratação de deficientes e atende rigorosamente a legislação com relação às vagas destinadas à este público ?					
28	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?					
29	Em caso de necessidade de redução de pessoal,a empresa possui uma comunicação dirigida aos funcionários explicando as razões sob tal redução ?					
30	A empresa oferece algum tipo de premiação referente a alcance de metas ?					
31	O plano de cargos e salários da empresa é transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa ?					
32	A empresa oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa?					
33	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?					
34	A empresa acompanha e avalia a rotatividade de seu quadro de funcionários e tem políticas para esta rotatividade seja a mínima possível ?					
35	A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?					
36	A empresa realiza procura medir a satisfação de seus trabalhadores com relação à sua política de salários e benefícios ?					
37	A empresa envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria ?					
38	A empresa promove e realiza a prática de exercícios físicos nos horários de expediente normais ?					

39	A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando aproveitamento dos trabalhadores em sua função atual?					
40	A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?					

## QUESTÕES POR INDICADORES ETHOS

### DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

#### RELAÇÕES COM SINDICATOS

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>10</b> | A empresa possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal?  |
| <b>20</b> | A empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?   |
| <b>13</b> | A empresa disponibiliza informações básicas sobre diretrizes e deveres da categoria como dissídio, contribuições sindicais, etc ? |
| <b>25</b> | A empresa possui abrangência empresarial garantida por acordo coletivo?   |

#### GESTÃO PARTICIPATIVA

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>8</b>  | A empresa disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados?   |
| <b>17</b> | Os integrantes de comissão de trabalhadores (CIPA, PPR) são eleitos pelos trabalhadores sem interferência da empresa? |
| <b>6</b>  | A empresa possui programa de incentivo e reconhecimento das sugestões dos empregados para melhorias internas?         |
| <b>18</b> | A empresa escuta reclamações, sugestões e críticas dos empregados?  |

#### RELAÇÕES COM TERCEIRIZADOS

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>14</b> | A empresa integra os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional?   |
| <b>7</b>  | A empresa possui política de integração de trabalhadores terceirizados?  |
| <b>11</b> | A empresa oferece ao trabalhador terceirizado o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, ambulatório etc.?  |
| <b>33</b> | 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? |

### RESPEITO AO INDÍVIDUO

#### COMPROMISSO COM O FUTURO DAS CRIANÇAS

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>4</b>  | A empresa tem programa para contratação de aprendizes oferecendo a estes boas condições de trabalho, aprendizado ? |
| <b>14</b> | A empresa faz acompanhamento da inclusão dos filhos de seus empregados na escola ?                                 |

#### VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>21</b> | A empresa promove a diversidade em seu quadro, contratando funcionários independentemente de raça, sexo, idade, religião, e preferência sexual ?“      |
| <b>15</b> | A empresa possui política de contratação de deficientes?   |
| <b>16</b> | A empresa possui programa específico de contratação de deficientes e atende rigorosamente a legislação com relação às vagas destinadas a este público? |
| <b>17</b> | A empresa possui programa para equidade e não discriminação racial, contratando funcionários negros e pardos para todos os níveis da organização ?     |
| <b>18</b> | A empresa valoriza a contratação de mulheres para todos os níveis da organização?  |

### TRABALHO DECENTE

#### POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>30</b> | A empresa oferece algum tipo de premiação referente a alcance de metas?  |
| <b>31</b> | O plano de cargos e salários da empresa é transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa? |
| <b>36</b> | A empresa realiza/ procura medir a satisfação de seus trabalhadores com relação à sua política de salários e benefícios?         |

40 A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?

### **CUIDADO COM SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

5 A empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, segurança e condições de trabalho e trabalha constantemente para melhorar estes padrões?

16 A empresa possui política de controle de horas-extras?

12 A empresa oferece plano de saúde e odontológico e seguro de vida a todos os funcionários indiscriminadamente?

15 A empresa possui e realiza programas de combate ao stress advindo das condições de trabalho?

38 A empresa promove e realiza a prática de exercícios físicos nos horários de expediente normais?

### **COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE**

1 A empresa mantém programas de educação básica, supletivo, e cursos profissionalizantes para seus empregados com metas e recursos definidos ?

26 A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal ?

28 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?

39 A empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando aproveitamento dos trabalhadores em sua função atual?

### **COMPORTAMENTO FRENTE ÀS DEMISSÕES**

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

29 Em caso de necessidade de redução de pessoal, a empresa possui uma comunicação dirigida aos funcionários explicando as razões sob tal redução ?

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

34 A empresa acompanha e avalia a rotatividade de seu quadro de funcionários e tem políticas para esta rotatividade seja a mínima possível ?

### **PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA**

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

37 A empresa envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria ?

2 A empresa oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados?

3 A empresa participa ou apóia programas públicos ou privados de valorização de idosos ?