PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DE UM BANCO DE INVESTIMENTO AMERICANO SOB A ÓTICA DE SEU PÚBLICO INTERNO NO BRASIL E NA ARGENTINA

Claudio Tadeu Berkelmans dos Santos

Belo Horizonte
2007

Claudio Tadeu Berkelmans dos Santos

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DE UM BANCO DE INVESTIMENTO AMERICANO SOB A ÓTICA DE SEU PÚBLICO INTERNO NO BRASIL E NA ARGENTINA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador**:** Prof. Roberto Patrus M. Pena

Belo Horizonte
2007

AGRADECIMENTOS

Para mim os agradecimentos constituem de fato o final do trabalho. São as últimas frases que encerram um ciclo, neste caso de trabalho duro, conjugado com a vida profissional intensa e a resignação de momentos dedicados à vida pessoal.

Mas é também o momento de reflexão, de olhar para tudo o que passou, concretizado nas folhas escritas, e sentir, então, a tão desejadada sensação de dever cumprido.

Para mim, muito além das noites mal dormidas e dos finais de semana e feriados à frente do computador, restaram os diversos aprendizados ao longo do percurso. Pude evoluir de forma mais intensa com certeza no âmbito acadêmico, objetivo principal de toda a minha dedicação, mas também atingi um novo patamar no campo pessoal. Aprendi que o mundo não pára para que possamos nos organizar e que equilibrar vários pratos ao mesmo tempo é a única forma de seguir em frente.

Contudo, entendi que, mesmo no desenvolvimento de uma tese de autoria una, não é possível estar sozinho. Comigo estiveram, durante todo esse tempo, os diversos autores que passaram por este caminho antes de mim, a quem pude usar como referencial teórico e cujas colaborações foram imensas. Posso citar nomes como Raquel Furtado, Helena Coelho, Raquel de Santana Napoleão e Lucia Augusta Mota Mattoni – pessoas as quais não tive o prazer de conhecer pessoalmente, mas com quem já me sinto à vontade, já que esmiuçei centenas de vezes suas teses, podendo reconhecer suas peculiaridades na escrita e na forma de pensar. A vocês, queridas colegas, muito obrigado pela livre e gratuita transmissão de conhecimento.

Importante mencionar todo o suporte oferecido pelo NUPEGS – Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social da PUC Minas.

Também esteve ao meu lado nestes dois anos o Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, além de autor muito citado durante todo este trabalho, um amigo que pacientemente me

orientou, corrigiu e incentivou a chegar ao fim. Caro Professor, gostaria que estes agradecimentos estivessem à altura das suas contribuições para mim e para o meio acadêmico como um todo.

Por fim, não posso deixar de registrar minha profunda gratidão, admiração e amor por minha esposa, Gabriela, pessoa que foi a base de sustentação para a concretização desta tese, já que abriu mão de seus próprios momentos e os doou para mim em forma de discussões, reflexões e opiniões sobre o que aqui foi escrito – além de assumir sozinha diversas outras responsabilidades enquanto estive totalmente dedicado a este trabalho.

Assim, espero que o que foi construído e aqui registrado, além de fazer parte da minha evolução pessoal e acadêmica, possa futuramente contribuir para o enriquecimento de novos trabalhos e servir de estímulo para novos autores.

RESUMO

Esta pesquisa analisa a percepção das práticas de um Banco de Investimento americano com atuação internacional em relação à responsabilidade social empresarial com seu público interno, sob a ótica de seus empregados no Brasil e na Argentina. Procurou-se verificar o quanto o discurso sobre ser socialmente responsável está alinhado com a realidade percebida por estes seus funcionários, bem como identificar se há alguma correlação dos resultados apurados com divergências devido às diferenças culturais. Para aprimorar a análise, procurou-se comparar os dados levantados com as pesquisas realizadas por outros autores em diferentes empresas, porém com objetivos e metodologias de coleta de dados similares. Assim, as principais bases utilizadas para a comparação de resultados foram as pesquisas de Coelho (2004), Furtado (2006), Mattoni (2007) e Napoleão (2007). Foram direcionadores desta pesquisa os Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno, que englobam as variáveis: 1. Relações com Sindicatos; 2. Gestão Participativa; 3. Compromisso com o Futuro das Crianças; 4. Valorização da Diversidade; 5. Relações com Trabalhadores Terceirizados; 6. Política de Remuneração, Benefícios e Carreira; 7. Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho; 8. Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; 9. Comportamento frente a Demissões e 10. Preparação para a Aposentadoria. Foram utilizados para a coleta de dados intrumentos predominantemente quantitativos (questionários fechados), cujos resultados foram complementados com métodos qualitativos (entrevista com a diretores de RH e conversas informais com empregados). Os resultados levaram à classificação do Banco em estágios de evolução, separados por variável, de acordo com o Ethos, sendo que o único tema que obteve resultados diferentes no Brasil e a na Argentina foi o de Preparação para a Aposentadoria. De maneira geral, o Banco avaliado cumpre os quesitos e indicadores de RSE apontados pelo Instituto Ethos no que tange à aplicação da responsabilidade social, vai além em alguns temas, como Gestão participativa, mas ainda tem muito o que evoluir em relação ao que dita o Ethos em indicadores como Compromisso com o futuro das crianças e Comportamento frente a demissões, à semelhança da maioria das empresas analisadas por outros autores.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE); Público Interno (PI); Gestão de Pessoas; Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study examines the perception of practices related to Corporate Social Responsibility with the internal public of an international investment bank based in the United States, in the perspective of its employees in Brazil and Argentina. The purpose of this research was to check how the speech about being socially responsible is aligned with the reality perceived by those employees, and identify if there is any relation between the results and the cultural differences. To improve the analysis, the results of this research were compared with those reached by other authors in different companies, but with similar goals and collecting data methodologies. Thus, the main bases used to compare results were Coelho (2004), Furtado (2006), Mattoni (2007) and Napoleão (2007). The main driver for this research was based on the indicators of Corporate Social Responsibility with the Internal Public according to the Ethos Institute, which includes the following variables: 1. Relations Unions; 2. Participatory Management; 3. Commitment to the Future of Children; 4. Focus on Diversity; 5. Relations with Outsourcing Workers; 6. Compensation, Benefits and Careers Policy; 7. Health Care, Safety and Working Conditions; 8. Agreement with the Professional Development and Employability; 9. Facing a Dismissal – Worker Behavior; 10. Retirement Preparation Program. The instrument for data collection was predominantly quantitative (closed questionnaires), which results were supplemented with qualitative methods (Interviews with HR directors and informal conversations with employees). The results led to the classification of the Bank in stages of development, separated by each of the Ethos variables, which the only issue that received different results in Brazil and Argentina was the one related to the Retirement Preparation Program. Overall, the Bank follows the legislation regarding the application of social responsibility, goes beyond in some subjects such as Participatory Management, but still has more to evolve on what says Ethos, like the most of companies analyzed by other authors.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Internal Public; Resources Management; Human Resources

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Carroll (1991) 20

Figura 2: Novo Modelo 21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Agrupamento de Cargos (universo total) – BRASIL 48

Gráfico 2: Agrupamento de Cargos (universo total) – ARGENTINA 49

Gráfico 3: Agrupamento de cargos de acordo com a pesquisa (amostra obtida) – BRASIL 50

Gráfico 4: Agrupamento de cargos de acordo com a pesquisa (amostra obtida) – ARGENTINA 50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Pesquisa vs. Banco..... 49

TABELA 2: Resultados de Gestão Participativa – Questões de Profundidade..... 53

TABELA 2.1: Resultados de Gestão Participativa – Questões adicionais..... 55

TABELA 3: Resultado da Questão 5 x Cargo – BRASIL 56

TABELA 4: Resultado da Questão 5 x Cargo – ARGENTINA 56

TABELA 5: Resultado da Questão 24 x Cargo – BRASIL 57

TABELA 6: Resultado da Questão 24 x Cargo – ARGENTINA 58

TABELA 7: Resultado da Questão 28 x Cargo – BRASIL 59

TABELA 8: Resultado da Questão 28 x Cargo – ARGENTINA 60

TABELA 9: Resultados de Relações com Sindicatos..... 62

TABELA 10: Resultados de Compromisso com o Futuro das Crianças..... 64

TABELA 11: Resultado Questão 40 x Idade dos Funcionários – BRASIL..... 66

TABELA 12: Resultado Questão 40 x Idade dos Funcionários – ARGENTINA..... 67

TABELA 13: Resultados de Valorização da Diversidade – Questões de profundidade..... 68

TABELA 13.1: Resultados de Valorização da Diversidade – Questões adicionais..... 69

TABELA 14: Resultado Questão 34 x Sexo – BRASIL..... 71

TABELA 15: Resultado Questão 34 x Sexo – ARGENTINA..... 71

TABELA 16: Resultado Questão 47 x Idade – BRASIL 72

TABELA 17: Resultado Questão 47 x Idade – ARGENTINA 73

TABELA 18: Resultado Questão 45 x Idade – BRASIL 74

TABELA 19: Resultado Questão 45 x Idade – ARGENTINA 74

TABELA 20: Resultados de Política de Remuneração, Benefícios e Carreira – Questões de profundidade. 76

TABELA 20.1: Resultados de Política de Remuneração, Benefícios e Carreira – Questões adicionais. 77

TABELA 21: Resultado Questão 12 x Cargo – BRASIL 78

TABELA 22: Resultado Questão 12 x Cargo – ARGENTINA 78

TABELA 23: Resultado Questão 41 x Cargo – BRASIL 79

TABELA 24: Resultado Questão 41 x Cargo – ARGENTINA 80

TABELA 25: Resultados de Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho..... 82

TABELA 26: Resultados de Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade 85

TABELA 27: Resultado Questão 9 x Cargo – BRASIL 86

TABELA 28: Resultado Questão 9 x Cargo – ARGENTINA 86

TABELA 29: Resultado Questão 20 x Cargo – BRASIL 88

TABELA 30: Resultado Questão 20 x Cargo – ARGENTINA 88

TABELA 31: Resultado Questão 56 x Cargo – BRASIL 89

TABELA 32: Resultado Questão 56 x Cargo – ARGENTINA 90

TABELA 33: Resultados de Comportamento frente às Demissões – Questões de profundidade 92

TABELA 33.1: Resultados de Comportamento frente às Demissões – Questões adicionais 92

TABELA 34: Resultado Questão 7 x Cargo – BRASIL 94

TABELA 35: Resultado Questão 7 x Cargo – ARGENTINA 94

TABELA 36: Resultados de Preparação para Aposentadoria 96

TABELA 37: Classificação das Variáveis em Estágios, por Pesquisa/Autor 104

LISTA DE SIGLAS

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

NUPEGS – Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social da PUC Minas

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PADV – Programa de Apoio à Demissão Voluntária

PADI – Programa de Apoio à Demissão Incentivada

PI – Público Interno

PIn – Participação Independente

PL – Participação nos Lucros

PL&R – Participação nos Lucros e nos Resultados

PLR – Programa de Participação nos Lucros

PPNE – Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA 8000 – Social Accountability 8000

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16
2.1 Responsabilidade social empresarial: surgimento e evolução 17
2.2 Responsabilidade social empresarial com o público interno 22
2.2.1 *Diálogo e participação* 24
2.2.1.1 Relações com sindicatos 24
2.2.1.2 Gestão participativa 27
2.2.2 *Respeito ao indivíduo* 30
2.2.2.1Compromisso com o futuro das crianças. 30
2.2.2.2 Valorização da diversidade 32
2.2.2.3 Relações com trabalhadores terceirizados 35
2.2.3 *Trabalho decente* 37
2.2.3.1 Política de remuneração, benefícios e carreira 37
2.2.3.2 Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho 39
2.2.3.3 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade 41
2.2.3.4 Comportamento frente a demissões 43
2.2.3.5 Preparação para aposentadoria 45

3. METODOLOGIA DA PESQUISA 47

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 52
4.1 Apresentação do banco analisado 52
4.2 Gestão participativa 52
4.3 Relações com sindicatos 60
4.4 Compromisso com o futuro das crianças 63
4.5 Valorização da diversidade 67
4.6 Política de remuneração, benefícios e carreira 75
4.7 Cuidados com segurança, saúde e condições de trabalho 81
4.8 Compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade 84
4.9 Comportamento frente a demissões 91
4.10 Preparação para aposentadoria 95

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 99

6. REFERÊNCIAS 107

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO - PORTUGUÊS 114

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO - ESPANHOL 126

ANEXO 1 138

1. INTRODUÇÃO

O tema "Responsabilidade Social Empresarial" (RSE) no meio acadêmico e organizacional tem registros desde os anos de 1960, com início de discussões nos Estados Unidos sobre a aprovação social e a responsabilidade social como resposta aos *stakeholders.* Ainda hoje esse tema é atual e consiste em terreno fértil para estudos e busca de oportunidades para novas ações. No Brasil, isso se confirma através da criação de organizações diretamente ligadas ao tema, como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, além da preocupação perceptível das empresas em realizar ou patrocinar projetos ligados à ética e responsabilidade social.

No âmbito internacional, o avanço da postura ética nos negócios faz parte de pautas de dicussões da ONU com a comunidade empresarial internacional, por meio do Pacto Global (*Global Compact*). Esse fato impulsiona perspectivas e desafios futuros no tocante ao tema, estimulando investigações acadêmicas e realizações empresariais com o intuito de fortalecer a produção intelectual e desenvolver melhores formas de gerir as organizações.

A questão da responsabilidade social é hoje parte da preocupação de empresas no Brasil e no mundo. Contudo, como mensurar sua aplicabilidade? Acredita-se que a aplicação da RSE é primeiramente percebida pelo público interno das organizações, o qual identifica de forma rápida e transparente o quanto das diretrizes declaradas é realmente aplicado na prática.

É nesse contexto que esta pesquisa analisou a relação da RSE com o público interno de um banco de investimentos americano. Um fator que instiga a análise acadêmica é a percepção de que a relação entre a empresa e a sociedade varia muito de acordo com a localidade geográfica e a cultura, além de variar de empresa para empresa. Dessa forma, o presente estudo buscou identificar as diferenças nas percepções de públicos internos que atuam em diferentes países, porém sob uma mesma estrutura organizacional.

O problema principal da pesquisa foi identificar se o Banco de Investimento americano presente no Brasil e na Argentina possui boas práticas de Responsabilidade Social Empresarial com seu público interno de acordo com a percepção de seus empregados. O Banco em questão declara que o estabelecimento de parcerias com as comunidades é parte de sua cultura. Em decorrência dessa questão, esta pesquisa procura responder às seguintes questões:

- O discurso corporativo é diferente da realidade prática percebida pelos empregados?

- A percepção dos empregados sobre a responsabilidade social com o público interno diverge em função dos níveis hierárquicos?
- Em que estágio as práticas de RSE encontram-se nesta empresa?
- Existe alguma diferença em termos de percepção entre os empregados das unidades do Brasil e da Argentina?

Portanto, o objetivo geral é avaliar a percepção do público interno de um banco de investimento americano no Brasil e na Argentina sobre as práticas de responsabilidade social praticadas pelo referido Banco. Em relação aos objetivos específicos, são eles: 1. Avaliar se o discurso corporativo difere da realidade prática percebida pelos empregados; 2. Verificar se a percepção dos empregados sobre a responsabilidade social com o público interno diverge em função dos níveis hierárquicos; 3. Identificar o estágio em que as práticas de RSE se encontram na empresa estudada; 4. Avaliar se existe alguma diferença entre a percepção dos empregados do Brasil e da Argentina.

Pesquisadores interessam-se pelo estudo do relacionamento das empresas com o público interno, considerando que esta é uma das importantes dimensões da responsabilidade social corporativa. Para as empresas, trata-se de uma responsabilidade básica de gestão de Recursos Humanos, prevendo, de forma geral, a adoção de padrões e acordos internacionais (SA 8000, *Global Compact*) com o intuito de atender a auditorias, certificações, códigos de conduta e participação nos lucros.

A problemática, objeto desta pesquisa, decorre dos conceitos e da aplicação prática da Responsabilidade Social para com o público interno. Hoje, inclusive no Brasil, existe uma tendência concreta na valorização e relevância da Responsabilidade Social Empresarial. Tal tendência pode ser comprovada ao observarmos o surgimento de entidades brasileiras, como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o Instituto de Cidadania Empresarial, entre outros.

Por se tratar de um tema atual e ainda em amadurecimento (ASHLEY, 2005; TENORIO, 2004), a pesquisa proposta com esta dissertação complementa os resultados obtidos no campo da Responsabilidade Social Empresarial. Existem muitos estudos com relação ao tema de RSE para com o público interno e é possível observar uma significativa evolução desse conceito, principalmente nos últimos anos. No entanto, com base na bibliografia levantada para esta dissertação, é possível perceber que a maior parte das pesquisas não abordam o público interno de empresas do setor financeiro de forma específica.

Dessa forma, esta pesquisa pode contribuir para os estudos atuais no tocante ao público interno de um Banco de Investimento, no contexto do mercado financeiro.

Os padrões de RSE já vêm sendo inclusive recomendados pela literatura de gestão de pessoas, em especial a que assume uma postura predominantemente estratégica, em que se parte do princípio de que o sucesso do negócio depende de uma gestão eficaz de pessoas (ULRICH, 1998; 2000, LACOMBE; TONELLI, 2001). Tais autores ressaltam a importância de um bom relacionamento com os funcionários, inclusive implantando práticas que tocam muitas das variáveis de RSE com o público interno. (DAVEL; VERGARA, 2001).

Outro aspecto relevante pesquisado é a relação da percepção dos empregados em diferentes localidades e culturas. A relação entre a empresa e a sociedade varia muito de acordo com a localidade geográfica, cultura, e de empresa para empresa. Este trabalho identifica as consistências e divergências entre o público interno no Brasil e na Argentina. Apesar de se tratar de uma pesquisa em um Banco de origem americana, justifica-se a pesquisa considerando a questão cultural em diferentes localidades, uma vez que existem códigos de conduta e tratamentos específicos em cada uma das localidades onde o Banco possui presença no mercado. De fato, existe uma norma global que pode ser utilizada no tratamento com o público interno, mas as diferentes localidades devem tratar o tema considerando práticas e culturas predominantes localmente.

O Instituto Ethos possui alguns indicadores que funcionam como ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Um importante dado que foi considerado é que tais indicadores estão sendo utilizados nos estudos e pesquisas atuais sobre RSE, o que propicia não só agregar valor adicional a estas pesquisas onde são utilizados os mesmos princípios e conceitos, mas também a comparação do resultado deste trabalho com outros de natureza semelhante, como as pesquisas realizadas por Coelho (2004) e Furtado (2006), Mattoni (2007) e Napoleão (2007).

Assim, esta dissertação é composta de cinco partes, sendo essa introdução a primeira. Em seguida, o referencial teórico é descrito com os principais autores que abordam a RSE e a RSE com o público interno. A terceira parte trata da metodologia, basicamente um estudo de caso comparativo entre duas unidades internacionais de um banco de investimento. Já a quarta parte contempla a análise e discussão dos resultados apurados com a pesquisa realizada, procurando identificar, para cada variável, o estágio do Ethos em que a organização se encontra, fazendo-se a devida distinção, quando esta ocorrer, para cada país (Brasil e

Argentina). Por fim, a quinta e última parte trata das conclusões deste estudo, procurando, por meio da análise dos resultados apurados no Banco, inseri-lo no contexto de outras empresas pesquisadas no quesito RSE com PI.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A responsabilidade social da empresa insere-se no contexto da ética empresarial ou Business Ethics (BE). Pena (1999) trabalha a definição de ética como a reflexão sobre a razão do ser da escolha de uma conduta em detrimento de outra. Pode ser normativa, quando o princípio ético se impõe como norma à conduta, ainda que resultados negativos sejam provocados. Pode ser conseqüencialista, como na ética dos resultados de Maquiavel, em que os resultados se impõem à ação, mesmo que algum princípio ético seja violado com o intuito de fazer com que prevaleça o bem da coletividade, em uma situação de crise.

Essas duas concepções de ética integram-se no modelo de *Business Ethics* proposto por Lozano (1999) e aprofundado por Pena (2004). Uma empresa deve, sim, buscar resultados, mas também eleger valores que limitam o exercício de qualquer meio para a obtenção de seus fins econômicos. A eleição desses valores deve traduzir-se em práticas corporativas, em rotinas e processos administrativos, isto é, em virtude. A integração dessas três abordagens éticas, normativa (deontológica), conseqüencialista (teleológica) e da virtude (aretológica) constituem o que Lozano (1999) e Pena (2004) consideram que possa ser um marco referencial para a ética nos negócios. A BE deve ser, assim, ao mesmo tempo, uma ética afirmativa de humanidade (valores), uma ética de responsabilidade (resultados) e uma ética geradora de moral convencional (virtude).

Nessa perspectiva de ética de negócios, surge a relação com o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A empresa possui um dever para com a sociedade, uma vez que esta deve prestar contas pelo uso de recursos pertencentes a esta sociedade, sejam eles renováveis ou não (MELO NETO; FROES, 1999). Esse dever relaciona-se com os públicos direta ou indiretamente afetados pela atuação da empresa, isto é, seus *stakeholders*. Um público que merece atenção especial, objeto desta dissertação, é o público interno, ou seja, os trabalhadores.

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, são apresentados o surgimento, o conceito de RSE e sua evolução. Na segunda parte, é abordada a relação das organizações com o público interno, em que serão descritos os indicadores do Instituto Ethos, uma vez que o objetivo desta dissertação é avaliar a relação da empresa com seus próprios empregados e a percepção destes frente ao discurso corporativo.

2.1 Responsabilidade social empresarial: surgimento e evolução

Mitchel (1989 *apud* FURTADO, 2006) coloca que a responsabilidade social, principalmente de caráter filantrópico, teria se desenvolvido por líderes empresariais dos EUA entre o final do século XIX e o início do século XX, como resposta a alguns movimentos contra as empresas em função de questões como o aumento de preços de estradas de ferro e o aparecimento de grandes fortunas de empresários. Já para Bereinbeim (1989 *apud* CARROL; BULCHHOLTZ, 2000), a principal razão que levava à bondade corporativa, tanto no final do século XIX quanto no início do século XX, era deixar o governo o mais distante possível, evitando-se, dessa forma, possíveis interferências nas atividades e na vida das organizações.

Para McKie (1971 *apud* CARROL; BUCHHOLTZ, 2000), as primeiras movimentações no tocante à RSE surgiram no século passado, em obras de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clark (1916). Todavia, esse período não foi marcado por uma aceitação dessas idéias nos meios acadêmicos e empresariais americanos.

O primeiro conceito de responsabilidade social das empresas, que esteve presente nos EUA até a década de 1930, tem relação com o modelo econômico de Adam Smith. Considerando que a sociedade expressava suas necessidades através do mercado, se as organizações respondessem a essas demandas, elas teriam cumprido o seu papel responsável para com a sociedade. No entanto, muitas empresas durante esse período procuraram ajudar, por meio de ações filantrópicas, comunidades próximas a elas com o objetivo de melhorar a vida das pessoas, mesmo continuando a acreditar e praticando os valores dominantes da visão econômica da época (McKIE, 1971 *apud* CARROL; BUCHHOLTZ, 2000).

Ashley *et al* (2005) e Tenório (2004) corroboram essa visão na medida em que acreditam que a abordagem da atuação social empresarial também surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Naquele período, a visão clássica da responsabilidade social empresarial incorporava os princípios liberais, fruto da ideologia econômica predominante na época, influenciando a forma de atuação social das empresas e definindo as principais responsabilidades da organização em relação aos agentes sociais daquele tempo. O pensamento era e continua sendo, em larga escala, de que as empresas deveriam buscar a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento de impostos, sendo que, atuando dessa forma, já estariam exercendo sua função social. Assim, a maximização dos lucros era o objetivo da companhia e expressava a vontade dos acionistas, sendo essa a principal contribuição social da empresa. O liberalismo não estimulava a prática de ações

sociais pela empresa e até as condenava, pois entendia que a caridade não contribuía para o desenvolvimento da sociedade nem era de responsabilidade das companhias (TENÓRIO, 2004).

Segundo Carrol e Buchholtz (2000), entre as décadas de 1930 e 1950, foi possível notar um aumento da interferência do governo na economia e, conseqüentemente, na vida das empresas. Nesse momento, o conceito de responsabilidade social empresarial ultrapassou o que era tratado até então como uma mera consciência social e moral. Alguns aspectos específicos passaram a ganhar importância, como segurança dos produtos, proteção do meio ambiente, propagandas honestas, comportamento ético e direito dos empregados, sendo este último relacionado diretamente com aspectos que garantem o bem-estar destes, como segurança, planos de saúde e programas de aposentadoria. Ashley *et al* (2005) citam o caso A. P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow, de 1953, como um exemplo de retomada de debates públicos, em meados de 1950, a respeito da responsabilidade social corporativa. Nesse caso, a Justiça de Nova Jersey, Estados Unidos, foi favorável à inserção da corporação na sociedade, contrariando os interesses de um grupo de acionistas, e determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa.

Para Tenório (2004), o período que se estende da década de 1950 até 1970 foi marcado pela maior intervenção do Estado na economia e pelo desenvolvimento de uma sociedade pós-industrial. Esses acontecimentos levaram a questionamentos sobre o objetivo de maximização dos lucros das empresas e ao papel destas neste novo cenário, já que começavam a despontar preocupações da sociedade a respeito do aumento da qualidade de vida, da valorização do ser humano, do respeito ao meio ambiente, da organização empresarial de múltiplos objetivos e da valorização das ações sociais, tanto das empresas como dos indivíduos. Segundo o autor, o avanço tecnológico vivenciado nesse período levou a mudanças significativas na economia e na forma de organização empresarial, sendo que a grande necessidade de capital intelectual e de conhecimentos técnicos especializados ganham espaço frente aos acionistas, sendo os objetivos da empresa não mais restritos aos objetivos destes.

De acordo com Alves (2003), o conceito de responsabilidade social ganhou maior popularidade no início dos anos 1960 nos EUA, quase nos anos 1970 na Europa e, logo depois, no Brasil. Em 1970, causou forte polêmica um artigo de Milton Friedman, sustenta que o objetivo da empresa é obter lucros para os acionistas (FRIEDMAN, 1984). O autor salienta que responsabilidade social da empresa é garantir o lucro aos seus acionistas,

acreditando que, ao levar em consideração interesses dos outros atores sociais, a empresa estaria deixando de cumprir o seu papel e distorcendo a teoria da agência. Na visão desse autor, [...] “há uma e só uma responsabilidade do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros, até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes” (FRIEDMAN, 1984, p. 122).

A partir das diferentes abordagens surgidas ao longo do tempo, é possível encontrar diversas visões e conceitos sobre o tema. Por exemplo, Aglieri e Borinelli (2001) relatam três visões significativas sobre a RSE: responsabilidade social como uma aprovação social (DAVIS; BLOMSTROM, 1957 *apud* ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p.2); responsabilidade como obrigação social (FRIEDMAN, 1970) e responsabilidade social como uma abordagem sistêmica dos *stakeholders* (ZADEK, 1998 *apud* ALIGLERI; BORINELLI, 2001, p.2).

O tema de RSE vem se tornando cada vez mais presente para a sociedade nas últimas décadas. A pressão da sociedade civil é um fator que vem contribuindo muito com a evolução do tema por parte das empresas. É claro que este não é o único fato que contribui para isso, pois não devemos deixar de lado um aumento do interesse do governo para esta questão, principalmente nos países mais desenvolvidos economicamente. Bittencourt e Carrieri (2005) concordam que esse tema no contexto da sociedade americana e também da União Européia traduz-se em políticas que estão voltadas para o bem-estar social, tornando a RSE uma variável importante a ser considerada nas relações entre as empresas e a sociedade civil.

Atualmente, com a evolução e amadurecimento da RSE, de acordo com Melo Neto e Froes (1999), as empresas estão passando a vislumbrar a RSE como um fator essencial para o aumento da competitividade, imagem da empresa, relacionamento com clientes internos e externos, e até mesmo para a conquista de novos clientes. De fato, as empresas parecem crer que podem obter vantagens com a RSE, no entanto é difícil identificar e mensurar se o motivo da prática responsável é econômico ou se é uma questão voltada para o âmbito da consciência empresarial ou, ainda, se são as duas razões ao mesmo tempo.

Um modelo para análise da aplicação de atuações socialmente responsáveis por parte das empresas é proposto por Carroll (1991), representado por uma pirâmide de quatro dimensões: responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica (FIG. 1). Destacam que essa pirâmide da responsabilidade social considera diversos argumentos em torno do assunto em um só modelo teórico, já que propõe a interdependência de vários componentes na relação entre empresa e sociedade. Dessa forma, consideram que não adianta uma empresa desenvolver uma série de projetos sociais para a comunidade, sejam eles ligados ao esporte,

educação, cultura ou saúde, se, na realização de suas atividades, polui mananciais, submete funcionários a situações inseguras de trabalho, mantém contrato com fornecedores que utilizam mão-de-obra infantil, não paga os impostos devidos, envolve-se em cartéis ou paga salários menores às suas executivas (SOUZA; MARCON, 2002, MENDONÇA; GONÇALVES, 2002, ALIGLERI; CÂMARA; ALIGLERI, 2002, LIMA, 2002, COELHO, 2004).

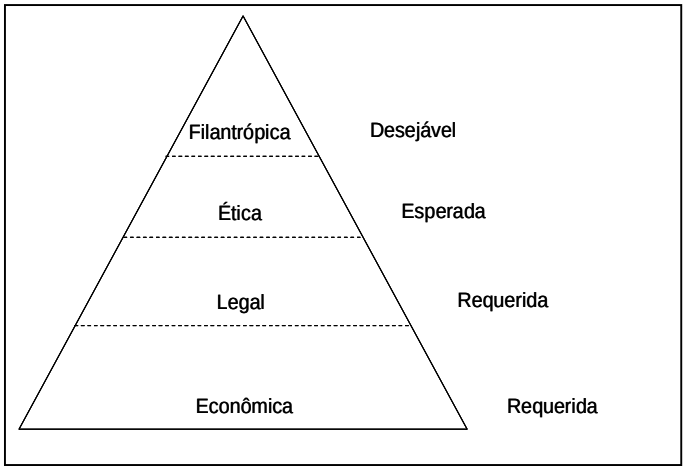

Figura 1: Pirâmide de Carroll (1991)

Fonte: Carrol (1991)

O modelo da pirâmide foi revisto, em artigo mais recente, por Carroll e Mark Schwartz (2003). O novo modelo é composto por três esferas que se sobrepõem entre si (FIG. 2). Dessa forma, a categoria que retrata a filantropia deixa de ser tratada de forma isolada e passa a ser parte integrante das esferas econômica e ou legal. Acredita-se, de acordo com os autores, que esse tratamento é mais apropriado para a aplicação prática da ética nos negócios. Além disso, o novo modelo elimina a hipótese sugestiva de hierarquização das categorias tratadas, pois, dependendo do caso, uma ou outra esfera pode ter maior ênfase sem eliminar outra categoria por completo. O claro entendimento da relação entre os negócios corporativos, a sociedade e, mais especificamente, entre as esferas econômica, legal e ética, é essencial para qualquer executivo ou estudante do tema.

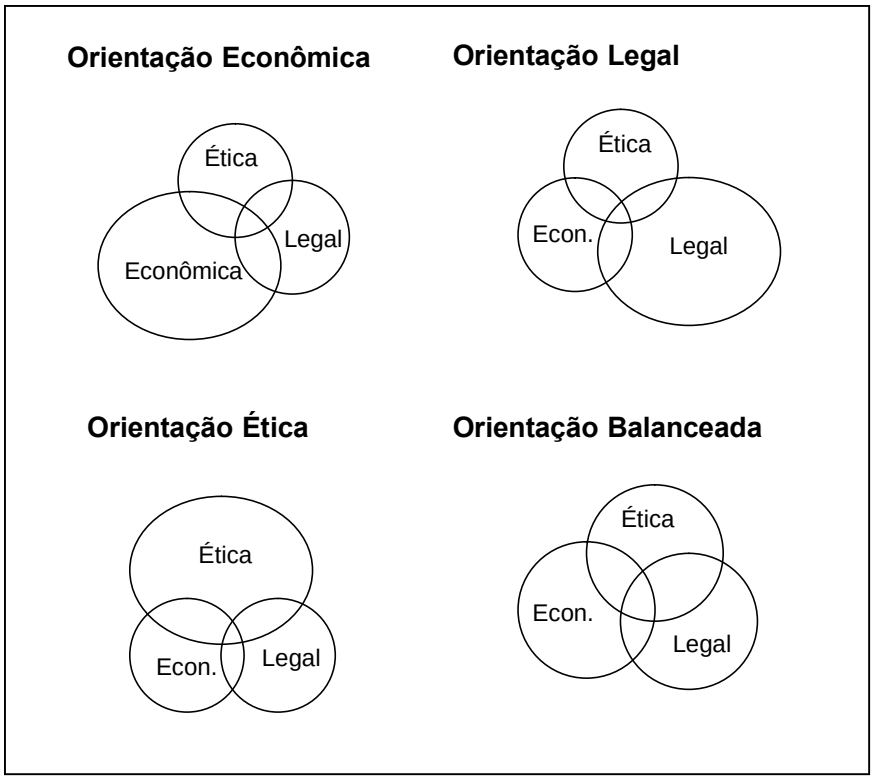

Figura 2: Novo Modelo

Fonte: Business Ethics Quarterly, vol. 13, Issue 4, ISSN 1052-150X, p. 524

Ao longo do desenvolvimento do movimento da RSE, observa-se uma ampliação do seu alcance. Se, no modelo clássico de Friedman (1970), falava-se apenas no *shareholder,* razão de ser da responsabilidade social, fala-se agora que a RSE deve estar atenta a todos os *stakeholders*, não apenas o acionista (CLARKSON, 1995). Ashley *et al* (2005), numa visão adaptada de Longdon e Yuthas (1997), relatam que há três tipos principais de abordagem que podem ser utilizadas quando da discussão sobre responsabilidade social corporativa:

- abordagem pré-convencional (orientação ética e responsabilidade social apenas para o próprio indivíduo);
- abordagem convencional (ênfase em obrigações negativas para com os outros, mas sempre dentro de limites externos à organização, ou seja, aplica-se o conceito estrito de mercado, que incluí proprietários, investidores, clientes e empregados, dentro do que exige a lei);
- abordagem pós-convencional (as obrigações são positivas e o respeito pelo outro é internalizado. As relações envolvem uma faixa bem maior de *stakeholders* que inclui, além das relações estritas de mercado, vizinhança, comunidades, grupos ambientalistas

e agências governamentais). Entre os vários públicos com os quais a empresa se relaciona, interessa-nos em especial o público interno, objeto central desta dissertação.

2.2 Responsabilidade social empresarial com o público interno

Segundo o Instituto Ethos (2001), a

> responsabilidade social é 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.

A responsabilidade social empresarial com o público interno, para vários autores e estudiosos sobre o tema, propicia inúmeros benefícios tanto para os empregados quanto para a empresa de forma geral. Segundo Coelho (2004), uma vez que as condições de trabalho e as relações humanas melhoram, a empresa conseqüentemente ganha maior eficiência e reduz seus custos. Ou seja, a responsabilidade social com o público interno é também um bom negócio sob a perspectiva da empresa (BOWEN, 1957).

Melo Neto e Froes (1999) acreditam que a responsabilidade para com os empregados contribui para a motivação e para o melhor desempenho dos mesmos, gerando maior produtividade. Eles comentam também que até mesmo os empregados de empresas contratadas ou terceirizadas estão sendo contextualizados nas ações internas das empresas.

Para a pesquisa proposta e objeto de análise desta dissertação, serão utilizados os indicadores do Instituto Ethos que dizem respeito ao relacionamento das empresas com os seus empregados, ou seja, com o público interno. O Instituto Ethos de Responsabilidade Social foi criado em 1998 e busca disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, auxiliando as empresas na implementação de políticas e práticas com fundamentos e princípios éticos. Os indicadores Ethos de RSE são uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa.

Os indicadores relacionados com o público interno (versão 2005) que norteiam este estudo encontram-se subdivididos em três grupos:

- **Diálogo e Participação**
  - Relações com Sindicatos
  - Gestão Participativa
- **Respeito ao Indivíduo**
  - Compromisso com o Futuro das Crianças
  - Valorização da Diversidade
  - Relações com Trabalhadores Terceirizados
- **Trabalho Decente**
  - Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
  - Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
  - Compromisso com o Desenvolvimento Social e Empregabilidade
  - Comportamento Frente a Demissões
  - Preparação para a Aposentadoria

Diversas pesquisas sobre RSE com o público interno vem sendo realizadas. Neste estudo, utilizamos como referência alguns autores como Coelho (2004), que apurou nas duas empresas que pesquisou percepções positivas dos empregados em relação aos indicadores relação com os sindicatos, compromisso com o futuro das crianças e cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho. A percepção da gestão participativa, política de demissões e preparação para a aposentadoria deixou a desejar.

Do mesmo modo, Napoleão (2007) concluiu que a empresa analisada em sua pesquisa tem pontos a melhorar nos quesitos relações com trabalhadores terceirizados, gestão participativa, valorização da diversidade e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade. Esta autora sugere ainda uma discussão sobre até que ponto é possível para as empresas, por exemplo, cumprirem à risca o que exige o Ethos, como garantir aos trabalhadores terceirizados as mesmas condições que têm seus empregados, e a viabilidade de todos os trabalhadores discutirem e decidirem em conjunto com a direção da organização a tomada de ações com rapidez, num mundo dinâmico.

Já a pesquisa de Furtado (2006) destacou a questão da gestão participativa na Promon, empresa pesquisada pela autora e cujo modelo acionário favorece a participação dos

funcionários na gestão da empresa e também os beneficia em relação a remuneração, benefícios e carreira; tanto que a empresa aparece há anos na lista das melhores empresas para trabalhar da revista *Exame* e, agora, da revista *Época*.

Outra boa análise sobre o tema aparece em Mattoni (2007), que comparou os seus resultados em uma indústria com quatro empresas pesquisadas pelo Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social da PUC Minas – NUPEGS – em relação à RSE com PI. Identificou-se que as práticas de gestão de pessoas no tocante ao trabalho infantil, saúde e segurança no trabalho mostraram-se, de certa forma, desenvolvidas, com boa correlação entre discurso e prática, ao contrário das variáveis relacionadas a gestão participativa, política de demissões, inclusão social e preparação para aposentadoria, que merecem maiores investimentos.

A seguir, cada variável será tratada em particular, com o propósito de ser definida e caracterizada. As variáveis estão agrupadas nos eixos "Diálogo e Participação", "Respeito ao Indivíduo" e "Trabalho Decente".

2.2.1 Diálogo e participação

2.2.1.1 Relações com sindicatos

O Instituto Ethos entende que a empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

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

Pensando nos sindicatos como os principais agentes de negociações coletivas, cabe colocar que o objetivo explícito destas é chegar a um acordo cuja celebração não equivale

necessariamente à criação de harmonia ou consenso, mas ao estabelecimento de condições que os trabalhadores consideram minimamente aceitáveis e que os patrões se dispõem, no limite, a tolerar (COELHO, 2004). Sendo assim, as negociações coletivas entre empresários e trabalhadores produzem uma série de direitos (as convenções ou acordo coletivos resultantes das negociações têm força de lei durante a sua vigência) que vão além da legislação já existente (MELO; CARVALHO NETO, 1998, CARVALHO NETO, 2001).

Conforme Blanpain (1998), o acordo coletivo é também um processo caracterizado por uma enorme diversidade, já que varia muito de país para país, até mesmo por ramo de atividade dentro de um determinado país e também entre empresas pertencentes ao mesmo setor. Para Carvalho Neto (2001), amplas campanhas internacionais de opinião, destinadas a forçar poderosas empresas multinacionais a rever práticas abusivas através da mobilização da opinião pública, de consumidores e políticos, têm sido levadas a cabo com sucesso por sindicatos locais e suas centrais nacionais e internacionais, aliados a uma gama de organizações como as de defesa dos consumidores, dos direitos civis, religiosas, de mulheres e estudantis. Essa nova forma de atuação sindical também é um dos fatores que impulsiona a adoção de atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas.

No Brasil, a negociação coletiva tem abrangido áreas importantes no campo das relações de trabalho, como saúde, segurança, remuneração variável e jornada de trabalho (CARVALHO NETO, 2001).

Cabe frisar que, nos anos recentes, as formas de gestão taylorista-fordistas estão sendo substituídas por sistemas alternativos embasados em equipes, círculos de qualidade e trabalhadores polivalentes, o que atinge e desafia a organização sindical. (LOCKE, 1999). Além disso, existe o fato de que, no passado, os trabalhadores passavam praticamente toda a vida profissional na mesma categoria profissional, na mesma empresa e na mesma situação formal de empregados. Contudo, nos dias atuais, eles passam do emprego ao desemprego, ao subemprego e a um novo emprego, sendo mais difícil identificá-los e reuni-los. (VIANA, 2004).

Nesse sentido, Carvalho Neto (2001) salienta que há uma necessidade de referenciar a ação sindical no dia-a-dia dos locais de trabalho, de os sindicatos conhecerem profundamente o processo de trabalho, de estabelecerem estratégias para lidar com a gestão participativa e coordenar ações no nível micro com o nível macro.

É nesse contexto mais atual que Furtado (2006) coloca a questão da relação com os sindicatos intimamente ligada com a gestão participativa, refletindo sobre ambas num mesmo tópico, pois considera que, embora possam coexistir, em geral, os movimentos das empresas

em direção ao maior envolvimento dos empregados na gestão contribuem para alguma desmobilização sindical (HECKSCHER,1996; ZIBAS, 1997; TUMA 1999). Furtado (2006) norteia sua pesquisa nesse sentido, com base no conceito de *gerencialismo* (*managerialism*) de Heckscher (1996). Coloca que o gerencialismo propõe que todo empregado seja um gerente envolvido nas decisões e contribuindo para o atingimento das metas da empresa, mas não envolve os sindicatos nesse processo. Para Heckscher (1996), esse movimento se origina nos anos 1960, com os chamados *job enlargement* e *job enrichment* (Ampliação e enriquecimento do cargo, agregando mais responsabilidades ao empregado).

Para Heckscher (1996), o envolvimento dos empregados na gestão da empresa começa a borrar a linha divisória entre trabalhadores e gerentes, até então muito precisa. Segundo o autor, pesquisas mostram que, quando programas de participação são implantados, o número de reclamações trabalhistas cai muito (mais de 90% em alguns casos), e a maioria dos problemas são resolvidos informalmente no âmbito da empresa.

A pesquisa de Coelho (2004) observou que, em uma das empresas pesquisadas, tanto sindicato quanto trabalhadores (53,8%) concordam que a empresa não oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho. Já a pesquisa de Furtado (2006) demonstrou que a política de gestão da empresa estudada, a Promon, e seu modelo de acionários são tão participativos que tornam a atuação do sindicato praticamente desnecessária, corroborando os estudos realizados por Heckscher (1996). Oliveira (2005), por sua vez, concluiu que a percepção dos sindicalistas sobre a RSE com os trabalhadores é sempre menos favorável à empresa do que a percepção dos trabalhadores sindicalizados que, por sua vez, têm percepção também menos favorável à empresa do que os gerentes. No entanto, Mattoni (2007) concluiu que os funcionários sentem-se livres para envolver-se com as atividades sindicais, sendo que cerca de 50% do quadro funcional fazem-no de alguma forma. Já Napoleão (2007), embora tenha identificado a percepção de existência de liberdade de atuação do sindicato na empresa (82%), concluiu que a falta de participação dos empregados nos eventos sindicais pode ser um indício de uma atuação sindical limitada frente ao que os empregados esperam de seus representantes.

Sendo assim, com base nas reflexões colocadas anteriormente e as conclusões das pesquisas citadas, entende-se que uma empresa socialmente responsável com o seu público interno deve permitir e propiciar a atuação do sindicato no local de trabalho, mas, principalmente, estabelecer um canal de comunicação efetivo, a fim de que as informações sobre as condições de trabalho, dados financeiros e objetivos estratégicos sejam devidamente transmitidos. O sindicato, por sua vez, deve se empenhar em conhecer profundamente o

processo de trabalho e estabelecer estratégias para lidar coordenadamente com a gestão participativa, de modo que a sua atuação seja eficiente diante de um cenário em que o envolvimento direto dos funcionários na gestão tende a ser cada vez maior.

2.2.1.2 Gestão participativa

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, 2006). Nesse sentido, Napoleão (2007) cita em sua pesquisa Vidal et al. (2005), a fim de expor que, se considerarmos o capital humano como diferencial competitivo para as organizações, o fortalecimento da participação das pessoas nas questões estratégicas pode tornar o processo decisório mais efetivo e alinhado ao sentimento coletivo; sendo que, quando a gestão participativa é real, o funcionário sente-se à vontade para questionar e opinar, independentemente dos níveis hierárquicos presentes.

Segundo Ulrich (2002), a gestão participativa valoriza a participação dos empregados no processo de tomada de decisões acerca dos variados aspectos de administração. Segundo o autor, as empresas que adotam a gestão participativa apresentam as seguintes vantagens:

- melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela participantes;
- clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho;
- distribuição equitativa de responsabilidade e dos resultados;
- maior integração com a cultura da organização;
- base sólida para a tomada de decisões;
- aceleração das condições da competitividade da empresa;
- sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

Faria (2005) corrobora essa visão a partir do momento em que considera que um modelo de produção flexível tem como princípios o aumento da participação dos

trabalhadores na decisão; da variedade do trabalho – a fim de diminuir a monotonia típica da linha de produção em massa –; do uso efetivo dos potenciais dos trabalhadores. Contudo, apesar de afirmar que a adoção desse modelo tende a criar um ambiente em que se fortalece a busca de uma atuação dos trabalhadores de forma mais participativa, coloca que a implementação deste pode ser uma forma de a empresa responder às mudanças do mercado (DIAS, 2000; LEITE; GALAS; SILVA FILHO, 2004, VIDAL et al., 2005) ou mais uma ferramenta de controle por parte da gestão (GUIMARÃES, 1984, FARIA, 2005); podendo não necessariamente ser proveniente da pura intenção da empresa em garantir maior envolvimento dos funcionários nas decisões.

Guimarães (1984) expõe essa questão de forma ainda mais incisiva, pois ressalta que o objetivo de envolver as pessoas diretamente atingidas na tomada de decisão sobre uma questão de maior impacto pode ser mais uma promessa do que uma filosofia a qual as empresas estivessem dispostas a assumir e implementar. De acordo com a autora, as técnicas de participação têm um caráter manipulativo, pois permitem que as pessoas se sintam participantes do processo decisório, embora as decisões fundamentais ainda sejam tomadas pela direção da organização. Coelho (2004) também assinala que a dissonância entre discurso e prática é um obstáculo evidente para diversos autores, pois verificou situações em que as empresas pregam um comportamento que não existe na íntegra; ou seja, o discurso de gestão participativa nem sempre condiz com o que é praticado. Mattoni (2007), por sua vez, considera a visão de que a administração participativa busca criar estruturas descentralizadas em que, para a sobrevivência da empresa, é necessário o desenvolvimento de relacionamento cooperativo para superar os conflitos internos nos processos produtivos e as mudanças nas relações de trabalho (ANDRADE, 1991, ULRICH, 2002).

Alguns autores, como Dias (2000), enfatizam ainda que a implementação da gestão participativa requer mudanças na organização que vão além dos relacionamentos ou aspectos comportamentais, abrangendo também a estrutura e as interfaces relacionadas à administração de RH. O autor considera que o âmbito comportamental abrange o estilo de administrar pessoas, delegar, envolver, informar, consultar, dar autonomia e responsabilidades. Já a estrutura refere-se aos redesenhos do sistema de normas, divisão do trabalho e cargos, de modo que a estrutura estimule a participação (DIAS, 2000).

Pateman (1992) ressalta, ainda, que os empregados precisam estar de posse das devidas informações sobre as quais possam basear as suas decisões. Isso significa que os funcionários devem receber o maior número de informações possíveis em relação ao que acontece na empresa.

A pesquisa de Furtado (2006) consolida essa visão, pois revelou que, na percepção dos funcionários pesquisados, a forte percepção da gestão participativa pelos empregados, evidenciada pelas médias altas (entre 73% e 87%), corresponde à prática da empresa de repassar informações aos empregados, inclusive financeiras, e oferecer treinamento para que possam compreendê-las.

No entanto, na pesquisa de Napoleão (2007), os funcionários dividem-se quanto à questão do recebimento de informações sobre a empresa, sendo que a percepção dos gerentes é mais favorável, e a dos trabalhadores operacionais e administrativos mais desfavorável. Neste último caso, esse entendimento pode estar diretamente ligado ao fato de não receberem treinamento para compreendê-las. Já a pesquisa de Mattoni (2007), embora aponte elevadas médias para a maioria das questões, identificou que cerca de 60% do quadro funcional considera não participar efetivamente das decisões importantes da empresa, embora haja contato regular da área de planejamento estratégico de todas as equipes. Segundo uma visão da empresa, os funcionários focam sua atenção para os temas que afetam a distribuição de lucros, muitas vezes desprezando as demais informações.

Com isso, é possível concluir que, ao implementar a gestão participativa, necessariamente deverá haver um processo de transfornação organizacional (NAPOLEÃO, 2007) que considere a eficiência e transparência na transmissão de informações gerais sobre a empresa, de modo que os funcionários possam compreendê-las e analisá-las, a fim de garantir suporte para uma participação efetiva nas tomadas de decisões estratégicas, permitindo, assim, que o discurso seja de fato colocado em prática.

2.2.2 Respeito ao indivíduo

2.2.2.1 Compromisso com o futuro das crianças.

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 esses 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.

A existência e discussão do trabalho infantil não são temas atuais. O emprego de crianças e adolescentes começa nos primórdios da Revolução Industrial e perdura até hoje, embora as tentativas de combate ao trabalho infantil também datem do início do século XX, desde as primeiras convenções da OIT, em 1919 (SILVA; NEVES JÚNIOR; ANTUNES, 2002).

O combate ao trabalho infantil no Brasil tem se assentado, especialmente a partir dos anos 1990, num quadro institucional mais favorável, em parte em decorrência da pressão internacional. A atuação de organismos internacionais (OIT e UNICEF), a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente e a conseqüente implantação de uma rede de conselhos de defesa dos direitos desses segmentos ao tema têm constituído fatores importantes para a disseminação de ações institucionais de erradicação do trabalho infantil e para um tratamento mais central na agenda social brasileira (AMARAL; SILVEIRA; CARPINTEIRO, 2002 *apud* MARQUES; NEVES; CARVALHO NETO, 2002, PEREIRA, 2002, UNICEF, 2003).

De fato, é senso comum entre diversos autores, como Coelho (2004) e Furtado (2006), que o problema não parece ser falta de legislação. Como afirma Cosendey (2002, p.49), “[...] nas décadas de 1980 e 1990, foi aprovado o maior número de leis de garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes, colocando o Brasil em lugar de destaque internacional. Falta colocá-las em prática.”

Autores como Coelho (2004) e Mattoni (2007) colocam que o trabalho infantil que se quer abolir, segundo a Convenção 182 da OIT, é o que se enquadra em uma das categorias seguintes:

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

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

Segundo o DIEESE (2003), só crianças pobres trabalham. Sendo assim, o trabalho de crianças e jovens adolescentes, em sua forma atual, é determinado por causas estruturais e sua erradicação depende, em grande parte, da solução ou transformação desses determinantes.

De acordo com Napoleão (2007), o trabalho infantil compromete o processo educativo da criança, pois pode representar uma fonte de ineficiência para o funcionamento do mercado de trabalho como um todo, bem como uma forma de diminuir o poder da classe trabalhadora nas negociações (SILVA; NEVES JR.; ANTUNES, 2002), visto que essas crianças tendem a continuar se submetendo à mesma situação precária de trabalho e não se desenvolvem para reivindicarem melhores condições de trabalho. Como destaca Santos (2002, p.41), “a criança que trabalha quase sempre o faz em detrimento da escola, o que gera um adulto com baixa qualificação e que encontrará maiores dificuldades para competir no mercado de trabalho”.

Neste contexto, cabe a uma empresa socialmente responsável em relação ao seu público interno, 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, o que é um incentivo positivo),

desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários, garantindo também suporte à maternidade e paternidade, envolvendo-se em campanhas junto à comunidade e estendendo essa discussão e conscientização a seus fornecedores.

Em relação a esse tema, Coelho (2004) ressalta que 86% dos trabalhadores responderam que a empresa pesquisada possui projetos para desenvolvimento dos seus filhos; e a empresa pesquisada por Mattoni (2007) apontou resultados positivos para a maioria das questões relacionadas, registrando percentuais positivos acima de 58%, exceto para a questão sobre a discussão dos assunto com os funcionários

Já a pesquisa de Furtado (2006), embora tenha identificado que a Promon respeite integralmente a legislação nesse sentido e desenvolva projetos junto à comunidade, não discute esse tema com seus funcionários e nem desenvolve projetos para seus filhos. O mesmo foi verificado na empresa pesquisada por Napoleão (2007).

2.2.2.2 Valorização da diversidade

Uma empresa socialmente responsável não permite 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 de 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. No entanto, a discriminação ainda pode ser constatada, praticamente, em todo o mundo. De acordo com dados obtidos pela Comissão Européia de 1999 a 2001, é possível notar que o desemprego nas comunidades de raça ou origem étnica diferentes e em relação aos trabalhadores mais velhos e pessoas com deficiência era de duas a três vezes maior do que a média geral (COMISSÃO EUROPÉIA, 2001).

As mulheres continuam enfrentando muitas desvantagens no mercado de trabalho, submetidas a condições de trabalho piores, marcadas pelos baixos salários e pela perda de direitos legais, em função do crescimento do trabalho em domicílio (NEVES, 2000). E de acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Ethos com as 500 maiores empresas brasileiras sobre a questão social, racial e sexo, destaca-se o fato de que a participação de mulheres em cargos de gerência executiva (9%) ainda permanece bastante inferior se comparada com os homens (91%). Mulheres negras são as que se encontram em situação mais desigual, isso

porque entre 339 mulheres no *staff* executivo, somente três são negras. A participação dos homens negros também é bastante baixa em cargos executivos, apenas 1,8%, enquanto como trabalhadores é de 23,4%.

Furtado (2006) destaca um fato interessante quando discorre sobre esse tema. Nas pesquisas realizadas durante nove anos (1997-2004) para a escolha das melhores empresas para trabalhar pela Revista Exame (atualmente pela Revista Época), na opinião de cerca de 90% dos empregados, na maioria das empresas pesquisadas, não há discriminação em relação aos negros em seu local de trabalho (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005). Como as pesquisas comparativas entre salários de brancos e negros e posição ocupada na empresa demonstram o contrário, pode-se perceber a dificuldade e ambigüidade do brasileiro ao lidar com a questão do preconceito, neste caso, em relação à cor.

Vale ressaltar que, para algumas empresas, valorizar a diversidade é uma prática que gera benefícios para a própria empresa, por meio da crença de que a mistura de pessoas com diferentes origens, condições e culturas pode levar a empresa a ter um ambiente mais criativo e inovador (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005). Seguindo por esta vertente, Alves e Galeão-Silva (2004) salientam que um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural com membros de distintas experiências e habilidades (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Para Hanashiro e Godoy (2004), intensos processos de fusões e aquisições de novos negócios levam as organizações a conviverem de forma mais acentuada com padrões de comportamentos diferentes.

Coelho (2004) ressalta em seu trabalho uma pesquisa feita pela *Society for Human Resource Management,* entidade norte-americana ligada à área de recursos humanos, que mostra que 63% dos executivos das 500 maiores empresas dos Estados Unidos encaram a diversidade como um caminho para a concepção de um ambiente de trabalho mais criativo; sendo que 60% deles a vêem como uma forma de atrair os melhores talentos do mercado (VASSALLO, 2000, *apud* ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

De acordo com Pena *et al*. (2004), administrando as diferenças, gerindo a diversidade, a empresa pode tornar-se um forte embrião de mudança na sociedade, consolidando sua atuação no campo da responsabilidade social; ou seja, a empresa socialmente responsável deve oferecer oportunidades iguais, independentemente de sexo, raça, idade e origem, entre outras, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mercado (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002 *apud* PENA *et al.,* 2004). Contudo,

trabalhar a diversidade nas empresas significa realizar profundas mudanças culturais (COELHO, 2004). Para Werlang (2003, p.347), "...é preciso mudar a forma como a organização pensa e percebe a si mesma".

Nesse sentido, Batista (2002) ressalta que somente uma postura aberta à diversidade esperada de uma empresa socialmente responsável não garantirá a inclusão de minorias, como no caso das Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais (PPNE). A autora frisa ainda, nesse caso, a necessidade de rever o próprio processo de seleção e contratação, que, muitas vezes, é realizado em grupos e de forma diferenciada dos demais trabalhadores. A procura pela maior produtividade e a tentativa de encontrar uma posição ideal para PPNE pode levar as empresas a selecionarem as pessoas conforme sua *deficiência*, com a possibilidade de tirar proveito da deficiência numa função predefinida.

Pesquisas realizadas recentemente apontam que o tema pode gerar dúvidas em relação à prática do combate à discriminação dentro das empresas. A pesquisa de Furtado (2006) ressaltou que mais de 85% dos funcionários da Promon concordaram que a empresa se esforçava para coibir a discriminação em relação a negros. Mais da metade dos funcionários ouvidos também achava que a empresa atuava firmemente contra a discriminação de mulheres, contudo os percentuais de concordância são baixos para as questões de combate à discriminação de portadores de HIV, dependentes químicos e deficientes. Surge aí uma questão interessante, tendo em vista o fato de que uma empresa não atuar contra a discriminação não signifique, necessariamente, que a empresa não tenha essa perspectiva: será que combater a discriminação é o mesmo que valorizar a diversidade?

A pesquisa de Coelho (2004) identificou esforços das empresas pesquisadas no combate à discriminação, contudo, verificou que elas não divulgam normas que proíbem práticas discriminatórias, nem têm canais abertos para a discussão ou denúncias sobre discriminação, assédio moral e assédio sexual. Já na pesquisa de Napoleão (2007), a percepção dos funcionários sobre o combate à discriminação pela empresa apareceu mais positiva para as minorias. A pesquisa de Mattoni (2007) demonstra que a discussão sobre o tema pode gerar dúvidas aos funcionários no que diz respeito à prática de ações que combatem a discriminação dentro das empresas, embora tenham-se apurado mais respostas positivas neste sentido do que negativas.

2.2.2.3 Relações com trabalhadores terceirizados

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

A relação com os trabalhadores terceirizados é uma variável incluída nos indicadores do Intituto Ethos a partir de 2005 e que, portanto, não foi tratada em pesquisas anteriores sobre RSE com o Público Interno, como as realizadas por Pena *et al.* (2004), Oliveira (2005), Coelho (2004) e Furtado (2006); mas, de acordo com o autor, a terceirização é um aspecto cada dia mais presente no dia-a-dia das organizações e que afeta as relações de trabalho.

De acordo com Brasil (1993), pode-se definir a terceirização como um processo de tranferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da firma.

O tema da terceirização tem estado em evidência no meio empresarial, acadêmico, jurídico, e sindical, e tem simultaneamente se fixado como uma excelente prática de flexibilidade organizacional na busca de especialização e racionalização de recursos (COSTA, 1994). Para Fernandes e Carvalho Neto (2005), o novo modelo de organização flexível implicou a desvalorização de muitas características da grande organização fordista, tida como rígida, valorizando a capacidade de adaptação rápida às contínuas transformações de mercado. Ganhou força a flexibilização da remuneração (via recompensa por resultados), a flexibilização da jornada (via horários flexíveis) e a flexibilização do contrato de trabalho (via terceirização).

Sá, Bomtempo e Quental (1998) apontam como fatores determinantes e benéficos da terceirização: concentração de esforços, maior capacidade de adaptação às mudanças, agilização, melhoria da qualidade, aumento da produtividade, maior competitividade, redução de custos, redução de imobilizado, liberação de espaço, aprimoramento tecnológico dos itens terceirizados, diminuição de riscos de obsolescência de equipamentos, economia de escala e redução de níveis hierárquicos. Dessa forma, num contexto de mercado aberto à competição internacional, as empresas são forçadas a repensar suas estruturas organizacionais e

estratégias de negócio, buscando de forma enérgica a redução de custos e a competitividade para seus produtos. Nesse cenário, a terceirização ganha importância, uma vez que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações e funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis (COSTA, 1994).

No entanto, segundo a autora, especialização/qualidade, economia de escala/redução de custos apenas serão devidamente alcançados se a empresa interagir com seus fornecedores (empresas terceirizadas) em investimentos compartilhados, seja em transferência de *know-how*, programas de treinamento, conhecimentos gerenciais, controles de qualidade e aprimoramento tecnológico, entre outros. Nesse sentido, Fernandes e Carvalho Neto (2005) salientam que, se por um lado as empresas flexibilizaram seus vínculos de trabalho para se tornarem mais competitivas, essa flexibilização, para a maioria dos trabalhadores, representou maior insegurança no emprego e a perda de direitos trabalhistas.

Para Hendry (1997) *apud* Oliveira (2005), a terceirização muda o relacionamento humano dentro das organizações, já que muitas pessoas deixam de ser empregadas diretamente pela empresa-mãe e se tornam consultoras e fornecedoras. Isso aumenta os níveis de ansiedade e limita a amplitude das oportunidades de aprendizado para os empregados, podendo interferir nos índices de qualidade da organização. Para autores como Paulillo (1999), os processos de terceirização vêm acentuando a precarização das condições de trabalho, a degradação salarial, o aumento do trabalho em domicílio e do trabalho de tempo parcial. Galvão e Trindade (1999) corroboram essa visão na medida em que consideram que a subcontratação ou terceirização de parte das operações anteriormente realizadas pelas empresas afeta negativamente os trabalhadores e suas organizações sindicais. Conforme os autores, com esse procedimento as grandes companhias centram suas atividades principais em produtos de alto valor agregado e subcontratam as operações subsidiárias, principalmente de pequenas e médias empresas desprovidas de organização sindical. As subcontratadas oferecem salário e condições de trabalho piores que os garantidos pela contratante, o que contribui para aumentar insegurança no emprego e a segmentação do mercado de trabalho.

Napoleão (2007) apurou em sua pesquisa resultados a respeito dessa variável, que demostra que os funcionários não têm conhecimento das condições oferecidas pela empresa aos empregados terceirizados, identificando que a empresa analisada não tinha, à época, colocado em prática o que aponta o Ethos para o cumprimento de um comportamento responsável na relação com trabalhadores terceirizados.

2.2.3 Trabalho decente

2.2.3.1 Política de remuneração, benefícios e carreira

Uma 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. 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 necessários.

O plano de salários é o ponto de partida para outros planos, como de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de recursos (MARTINS; VERIANO, 2004). Coelho (2004) e Pena *et al.* (2004, p.113) salientam que as empresas estão, diante da concorrência, buscando atrair e, inclusive, reter talentos, por meio de melhores remunerações e benefícios. Por isso, várias organizações estão utilizando a flexibilização nos benefícios e também na remuneração dos funcionários. É nesse sentido que muitas empresas passaram a adotar a remuneração variável como uma forma de valorizar as pessoas que fazem parte da organização, buscando através dela a fidelidade, a motivação e o comprometimento. (LOCKE, 1999; SÁ *et al*, 2001).

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

Independentemente de qual seja o principal motivo das empresas, é fato que os sistemas de remuneração flexível, variável, por performance, desempenho, competências ou por objetivos têm se tornado freqüentes nas organizações, configurando uma tendência que se delineia para os processos de remuneração (FISCHER, 1998). Carvalho Neto (1997, 2001) corrobora essa visão e acrescenta que a remuneração variável é uma tendência geral, cujas políticas podem variar dependendo do país. Westin (1986) e Martins e Barbosa (2001) salientam que a adoção de um sistema de remuneração variável pode tornar uma empresa mais competitiva, pois se consegue um maior empenho na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes.

De acordo com Lopes e Carvalho Neto (2003, p.131), seriam quatro as modalidades de remuneração variável:

- PL (Participação nos Lucros): Vincula o valor pago ao empregado ao lucro obtido pela empresa.
- PR (Participação nos Resultados): Vincula o recebimento de prêmios ao cumprimento de metas preestabelecidas.
- PL&R (Participação nos Lucros e nos Resultados): Considera a obtenção do lucro da empresa e também o alcance dos resultados.
- PIn (Participação Independente): Não leva em conta nenhum aspecto, caracterizando-se apenas como um abono concedido ao trabalhador.

De acordo com Wood Jr. e Pereira Filho (1996), as diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. O primeiro grupo, da participação dos lucros, estaria diretamente relacionado com os resultados globais da empresa, já que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados num determinado período de tempo. De acordo com os autores, esse tipo de remuneração variável não está ligado às práticas administrativas de estilo participativo, e não são utilizados indicadores de resultado. Já o segundo grupo, o da remuneração por resultados, procura vincular o recebimento de bônus ou prêmios ao atendimento de metas preestabelecidas e pactuadas; sendo geralmente realizada em organizações em que se realizam práticas de administração participativa.

Uma outra forma de remuneração flexível, citada por Marcon e Godoi (2003), é a da remuneração baseada na participação acionária dos executivos e funcionários, em que o recebimento de ações da empresa é parte do composto da remuneração. Programas de remuneração desse tipo são bastante conhecidos como *stock options* (nos EUA) e *share options* (na Inglaterra). Eles permitem aos funcionários comprar ações da empresa, atrelando os ganhos à valorização das ações no longo prazo.

Outro aspecto que pode contribuir não para a evolução de políticas, mas para a melhoria da remuneração e benefícios em si, é a contribuição da empresa para que o funcionário evolua na sua carreira. Nesse sentido, uma pesquisa realizada por Guimarães (2004), cujo objetivo foi verificar como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se apresenta

como um dos indicadores de Responsabilidade Social Empresarial de uma empresa de *Call Center,* serve, entre outros, como um exemplo para uma análise sobre o assunto; ou seja, leva a uma reflexão sobre como a combinação de uma política de remuneração e benefícios com um plano de carreira pode ser importante para a formação de profissionais e, conseqüentemente, contribuir com a redução das desigualdades sociais e melhoria na distribuição de renda. Isto porque se apurou que a empresa pesquisada, sob a ótica de seu público interno, não contribuía para sua formação como profissionais capazes de avançar em suas carreiras e evoluir para níveis econômico-sociais mais elevados, pois não lhes dava perspectivas de desenvolvimento e pouco valorizava suas competências.

A pesquisa de Coelho (2004) observou que 53% dos funcionários de uma das empresas pesquisadas disseram que não são ouvidos quando da definição de políticas de remuneração, benefício e carreira. No entanto, 91% concordaram que a empresa possui um bom programa de participação nos lucros e resultado.

Na pesquisa de Furtado (2006), mais de 54% dos funcionários da empresa analisada sentem-se valorizados por meio de um plano de carreira adequado, sendo também elevadas as pontuações para as questões relacionadas à remuneração, independentemente dos cargos. Já Napoleão (2007) apurou na empresa pesquisada que grande parte dos funcionários não se sente valorizada pela empresa nem por meio da remuneração, nem por meio de um plano de carreira adequado.

Percebe-se, portanto, que, apesar da valorização e evolução das políticas de remuneração, benefícios e carreira serem uma tendência, não são perseguidas de fato por todas as empresas. Nesse contexto, cabe citar Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), que consideram que a remuneração, que poderia ser um sistema de apoio na implementação de mudanças para aumentar a competitividade da empresa e estimular o envolvimento dos empregados, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações do mercado.

2.2.3.2 Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho

Visando garantir boas condições de trabalho, saúde e segurança a seus funcionários, uma empresa socialmente responsável deve cumprir rigorosamente as obrigações legais e ter metas para alcançar a excelência nesse sentido em seu setor. Assim, 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 (ETHOS, 2007). Além disso, para o Ethos é importante que a empresa possua indicadores para monitorar os planos e metas que devem levar a empresa a superar os padrões de excelência em seu setor, além de desenvolver campanhas regulares de conscientização e entender o nível de satisfação de seus funcionários em relação ao tema (ETHOS, 2007) , sendo valorizada a participação destes em discussões e definições de indicadores. De acordo com Glasenapp e Lago (2004), um grande diferencial para o sucesso da empresa é proteger a saúde e a integridade física, bem como promover o bem-estar físico e mental dos trabalhadores.

Segundo Oliveira (2003), as condições de trabalho que levam à ocorrência de acidentes e doenças não advêm só de riscos concretos (físicos, químicos, biológicos, ergonômicos), mas também de fatores como carga, ritmo e horário de trabalho. A visão de Durand (2000) se encaixa no contexto descrito, na medida em que o autor acredita que a consciência humana se utiliza da doença para expressar seu desacordo com um modo de trabalho que anula o que de melhor o ser humano tem a oferecer. Dessa forma, entende-se que, na visão de diversos autores, a responsabilidade das empresas pela saúde, segurança e condições de trabalho de seus funcionários engloba não só aspectos fisicos, mas também emocionais e psíquicos.

Autores como Gandra, Ramalho e Cançado (2005) apontam que o estudo da gênese dos acidentes deve contemplar, necessariamente, uma análise de fatores organizacionais. Compreender que os limites cognitivos e comportamentais do trabalhador podem ser fortemente influenciados pelos valores a que a organização o submete poderá facilitar o entendimento da causalidade dos acidentes e o abandono definitivo da idéia de culpabilidade do trabalhador como principal fator de acidente. Ressaltam ainda, esses autores, que a cultura das organizações tem importância vital para a prevenção e controle dos riscos de acidente e para a saúde (GANDRA; RAMALHO; CANÇADO, 2005).

Para prevenir acidentes e doenças ocasionadas pelas atividades profissionais, foi criada a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – órgão constituído por representantes do empregador e do empregado, segundo a Norma Regulamentadora nº 5, com a redação dada pela Portaria nº 33/83 do Ministério do Trabalho e Emprego (COELHO, 2004). Essa comissão tem como objetivo observar e relatar condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar medidas para reduzir e até eliminar os riscos existentes e/ou neutralizá-los, discutir os acidentes ocorridos, solicitar medidas que previnam acidentes semelhantes e, ainda, orientar os demais trabalhadores quanto à prevenção de acidentes. Cabe ressaltar aqui que funcionários que participam da CIPA como representantes têm alguns direitos garantidos,

como o a da estabilidade no cargo, fato que acaba atraindo alguns por motivos que não estão ligados à tarefa de garantir condições de trabalho adequadas, o que pode enfraquecer a função e o objetivo dessa Comissão.

Conforme pesquisa realizada por Oliveira (2003), foi possível constatar que a gerência, em sua maioria, não se sente comprometida com esse tema, ou, quando se sente, não recebe apoio dos níveis hierárquicos superiores. A maioria dos entrevistados afirmou que os cuidados com a segurança fazem mais parte do discurso empresarial do que da prática. Um aspecto importante que chama a atenção no resultado dessa pesquisa é a forma como os trabalhadores avaliam seu próprio comportamento. Mencionam que, às vezes, é preferível se expor a algum risco a não cumprir a tarefa e comprometer a produtividade, algo que de certa forma é imposto pela cobrança de resultados por parte das empresas.

Já em ambientes de escritório, Furtado (2006) observou que, embora muitas empresas tenham se empenhado em propiciar condições de trabalho saudáveis, instalando academias de ginástica no local de trabalho, espaços para massagens relaxantes, salas de estar para descanso e outros benefícios (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005), os empregados afirmavam que tudo era muito pouco utilizado por eles, ou pela falta de tempo, uma vez que a carga de trabalho vinha aumentando ano a ano, na percepção deles, ou por considerarem que, mesmo permitida, a utilização da academia em horário de trabalho não era bem-vista pelos colegas e superiores.

Concluí-se, com base em todas as citações apresentadas e corroborando a visão de Gandra, Ramalho e Cançado (2005), que a cultura das organizações tem importância vital na prevenção e controle dos riscos de acidente e à saúde, sendo um dever da empresa definir metas e indicadores para monitorar a evolução do tema no ambiente interno, levando em consideração a satisfação de seus funcionários.

2.2.3.3 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

Cabe à empresa socialmente responsável 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.

O emprego passou a exigir novas habilidades da mão-de-obra, agilidade, abertura a mudanças, capacidade de assumir riscos e flexibilização (COELHO, 2004). De acordo com os autores, a empregabilidade passa a ser vista como a capacidade de adaptação da mão-de-obra frente às novas exigências do mundo do trabalho. Assim, as mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações para investir nas pessoas são o treinamento e a capacitação de pessoal. Um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos), pois uma empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem e vice-versa. Assim, existe maior probabilidade de haver identificação entre os valores de ambos (ULRICH, 2002). Os autores Bartlett e Gloshal (2000) acrescentam ainda 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. Nesse sentido, Cardoso (1996, p.2) *apud* Sá *et al* (2002) salienta que o treinamento é também uma estratégia de crescimento organizacional, já que empregados pouco competentes dificilmente produzirão produtos competitivos.

Considerando que a busca por atualização contínua ganhou importância com as mudanças nas relações de trabalho, entende-se que, por um lado, cabe às empresas o papel de prover as necessidades de formação do empregado, e, por outro, cabe aos trabalhadores assumir uma postura de busca por novos conhecimentos (ARRUDA; NAVRAM, 2000). O objetivo é que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal passe a ser encarada como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa (FISCHER, 1998). O papel da organização nesse processo de desenvolvimento deve ser o de se responsabilizar por criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho. Ainda de acordo com o autor, mais importante do que ofertar programas é estimular uma cultura que valoriza a aprendizagem. Assim, ganham importância os mecanismos de circulação do conhecimento dentro da empresa, de avaliação de *performance*, de desempenho e potencial; as pesquisas internas como ferramentas de autoconhecimento organizacional; os programas de melhoria contínua e de resolução de problemas; além do planejamento, aconselhamento e gestão de carreiras. Pesquisas como a de Furtado (2006) mostram, em relação ao investimento da empresa no desenvolvimento profissional e empregabilidade, que a percepção dos funcionários pode ser muito variada. Nesse caso, mais de 65% dos empregados da Promon, empresa pesquisada, afirmaram receber treinamento dirigido para o trabalho, enquanto 51,4% concordaram que têm treinamento contínuo para o desenvolvimento de suas tarefas.

Da mesma forma, na pesquisa realizada por Napoleão (2007), os respondentes se dividiram quanto à avaliação da empresa nessa variável, sendo positivas as respostas para treinamentos dirigidos às tarefas atuais (as maiores pontuações foram atribuídas pelos gerentes); porém mais negativas as respostas para as demais questões.

Já na pesquisa de Mattoni (2007) as questões relacionadas a essa variável obtiveram resultados extremamente positivos (concordância acima de 80%), exceto pela questão que envolve a oferta de bolsas de estudo fora da função atual dos empregados (concordância de 16%). Conclusão semelhante foi apurada na pesquisa de Coelho (2004), em que as empresas pesquisadas oferecem treinamento dirigido para as tarefas desempenhadas pelos funcionários, mas não oferece bolsas de estudo fora da função atual, as quais também não são ofertadas de forma igualitária para todos.

2.2.3.4 Comportamento frente a demissões

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

A questão da demissão é tratada por alguns autores como um fato tão relevante que pode gerar seqüelas para o indivíduo, de modo a prejudicá-lo em sua carreira e também na sua vida pessoal e na suas relações com a sociedade. De acordo com Fleig (2003), o desemprego gera sentimentos de vazio, inutilidade, tristeza, desvalorização, baixa auto-estima, revolta, de ter sido traído e falta de compreensão dos motivos que justificam a demissão e, dessa forma, pode causar distúrbios psicológicos e emocionais, pois o trabalho é eixo orientador da ação social, da interação social.

Em relação a isso, Caldas (2000) acredita que, quando os cortes de pessoal são realmente necessários, a principal questão passa a ser a forma como será conduzido, sendo importantes a noção de justiça no processo, os critérios, o respeito e a dignidade que a organização mostra em relação aos demitidos. O autor aponta ainda que existem dois cuidados que devem ser tomados por empresas socialmente responsáveis após o processo de

demissão: compensação e apoio aos demitidos; e assistência dada aos indivíduos remanescentes.

De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2001), é um desafio para a empresa socialmente responsável planejar os processos de demissão. Considerando os cortes uma exceção na vida da organização, nessas ocasiões a empresa deve se valer de critérios de desempenho e desenvolvimento profissionais, pensando na pessoa e em suas habilidades potenciais. Segundo Belloquim e Cunha (2003) o aumento da competição global e a limitação das margens de lucro das empresas impõem que os contratos de trabalho sejam mais flexíveis e abrem espaço para a subcontratação de serviços como forma de escapar dos custos de contratação de pessoal, levando a um aumento do desemprego.

No caso do setor bancário/financeiro, a relação da competição acirrada e a busca por maior eficiência operacional levam a demissões em massa de forma mais evidente, pois esse segmento vive atualmente num contexto de constantes fusões e aquisições, o que tem reduzido a quantidade de competidores no mercado e resultado em diversas demissões, já que as empresas não têm interesse em manter estruturas organizacionais duplicadas.

Uma das alternativas que a empresa possui frente às demissões é o Programa de Apoio à Demissão Voluntária ou Incentivada – PADV ou PADI, que oferece aos trabalhadores alguns incentivos para que solicitem seu desligamento da empresa. No entanto, o PADV tanto pode ser benéfico para o trabalhador, principalmente para os que têm a intenção de se inserir em outras realidades organizacionais ou de investir em negócios próprios, como pode ser considerado um processo traumático, uma vez que as empresas direcionam seus esforços para os possíveis demissionários, exercendo sobre eles pressão para que haja a adesão. (BESSI; GRISCI, 2003).

Furtado (2006) defende, nos casos em que as demissões são inevitáveis, a sua comunicação prévia aos funcionários seguindo os critérios socialmente responsáveis expostos anteriormente; e ressalta ainda que seguir tais padrões não é abrir mão dos objetivos comerciais da empresa, mas de agir com o máximo de responsabilidade possível, mesmo em cenários em que os empregados sejam claramente prejudicados. A autora concluiu em sua pesquisa na Promon que a empresa claramente procura evitar demissões, sendo que a mesma tem uma postura aberta e procura discutir as alternativas com os funcionários, embora não ofereça programas de demissão voluntária e serviços de recolocação, na visão dos funcionários.

Já Napoleão (2007) identificou em sua pesquisa que a empresa procura evitar demissões, mas, quando isto acontece, os trabalhadores dos níveis operacional e

administrativo não consideram que a empresa informa as razões que levaram às demissões, diferentemente dos gerentes.

Coelho (2004), por sua vez, identificou em uma das empresas pesquisadas (empresa A) que, embora a taxa de demissão anual não seja muito grande (10%), não existe preocupação em dar atendimento aos funcionários demitidos em nenhum momento do processo. Já na outra empresa pesquisada (empresa B), a autora concluiu que não é seguido nenhum dos indicadores de responsabilidade social em relação à demissão.

Por fim, Mattoni (2007) apurou em sua pesquisa que a empresa analisada tem postura tão positiva em relação às demissões que o tema não faz parte das preocupações do dia-a-dia dos seus funcionários, visão esta corroborada pelos sindicalistas.

2.2.3.5 Preparação para aposentadoria

A empresa socialmente responsável, de acordo com o Instituto Ethos, tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática (ETHOS, 2005). A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

Segundo Santos (1990), a aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando uma modificação no sistema de relações sociais e no sistema de papéis e *status*. De acordo com o autor, numa sociedade que idolatra o trabalho e a produção, a aposentadoria significa, freqüentemente, a perda do próprio sentido da vida. A sociedade concede a aposentadoria, mas valoriza apenas os sujeitos que produzem.

Sendo assim, entende-se, conforme as citações de Arruda, Whitaker e Ramos (2003), que, no desligamento do empregado por aposentadoria, é preciso que a empresa honre todos os compromissos assumidos durante a sua permanência na empresa, como é o caso da previdência privada ou da complementação salarial. Algumas empresas vão além e criam fundos, programas de aposentadoria que possam assegurar esse mínimo de bem-estar aos ex-trabalhadores mais velhos, mesmo que a legislação não as obrigue.

Como descreve Wong (2001), o Brasil, à semelhança do que ocorre em muitos outros países, apresenta um cenário desafiador para as empresas e seus funcionários no que diz respeito à preparação para a aposentadoria, pois se lida atualmente com a queda simultânea de

dois importantes determinantes da estrutura populacional: a fecundidade e a mortalidade. Segundo o autor, a combinação desses processos e a velocidade como isso ocorre acarretaram maior envelhecimento da população e maior longevidade para os indivíduos. Esse duplo fenômeno banaliza situações incomuns até há pouco tempo, o usufruto de aposentadorias por períodos de tempo maiores. De acordo com Moreira (2001), as projeções da população brasileira por grupos de idade mostram que, em 2050, haverá 17,2% de jovens, 64,4% de adultos e 18,4% de idosos, que são o grupo que mais irá crescer, considerando-se que, em 2000, eles representavam apenas 5,4% do total.

Coelho (2004) observou, em uma das empresas por ela pesquisadas, que, na visão dos trabalhadores, não existe orientação sobre mudanças na lei de aposentadoria (82%), não há nenhum tipo de aconselhamento sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro (72%), e a empresa não oferece oportunidade de trabalho voluntário na comunidade, para os aposentados (84%), dados confirmados pelo gestor de RH.

Furtado (2006), por sua vez, apurou em sua pesquisa na Promon que os funcionários percebem que a empresa os orienta em relação a informações sobre aposentadoria (66%), inclusive em relação às mudanças na lei (73%), embora não recebam orientações psicológicas e nem de planejamento financeiro, assim como não recebem, por parte da empresa, oportunidades de trabalho voluntário na comunidade. Já Napoleão (2007) identificou que, na percepção dos funcionários, principalmente dos que têm cargos gerenciais, a questão da preparação para a aposentadoria é positiva. A exceção é a oferta de trabalho voluntário para aposentados na comunidade, que registrou índices de discordância e/ou falta de conhecimento em torno de 94%.

A exceção em relação a essa variável é a empresa pesquisada por Mattoni (2007), que registrou índices de concordância muito elevados para todas as questões (acima de 70%), a não ser pela oferta de trabalho voluntário para aposentados na comunidade, cujo indíce de concordância é de 41%.

Sobre essas pesquisas, parece interessante relacionar a preparação para a aposentadoria com o tempo de casa, a idade e o *turnover* dos empregados. Especula-se que o tratamento dado à aposentadoria tende a ser maior em empresas cujos empregados têm mais idade e mais tempo de serviço na casa do que em empresas de alta rotatividade de empregados e de mão-de-obra jovem.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa proposta é identificar, analisar e compreender a relação existente entre a percepção da responsabilidade social entre os gestores de empresas e os empregados, ou seja, o público interno. Alguns autores consideram que o público interno deveria ser o primeiro *stakeholder* a ser atendido pelas empresas, uma vez que elas deveriam começar sua atuação socialmente responsável e ética dentro de seus próprios limites, antes de pensar em ações além de suas fronteiras (ARRUDA; NAVRAN, 2000; PENA, 2004a, 2004b).

Como objetivos específicos, este estudo visou analisar a percepção dos empregados do Brasil e da Argentina de um Banco de investimentos americano em relação à aplicação da Responsabilidade Social Empresarial com o público interno. Procurou-se analisar como os empregados percebem a empresa em relação à sua atuação sobre eles próprios, entender se as percepções destes e os objetivos da empresa estão alinhados, bem como identificar se a diferença cultural entre brasileiros e argentinos pode conduzir a percepções diferentes quando tratamos a questão da RSE, ainda que sob uma mesma estrutura organizacional. Para aprimorar esse último patamar da análise, comparamos a pesquisa a ser realizada com outras já realizadas por outros pesquisadores em empresas de outros setores com objetivos e metodologias de coleta de dados similares (COELHO, 2004; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007, NAPOLEÃO, 2007).

O objeto de análise desta pesquisa, como citado, foi um banco de investimentos americano que atua no mercado internacional desde 1799. Com sede em Nova Iorque, Estados Unidos, possui mais de vinte e cinco mil funcionários e atua em mais de cinquenta países, tais como França, Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Chile, Colômbia, Brasil e Argentina, entre outros. Nesses dois últimos, conta com cerca de quatrocentos funcionários no Brasil e aproxima-se de duzentos funcionários na Argentina.

A metodologia utilizada para a pesquisa foi predominantemente quantitativa descritiva com suporte qualitativo. O questionário ficou disponível em uma base do Lotus Notes para ser respondido eletronicamente, sendo que o empregado foi convidado a participar por meio de seu superior. Nessa base de dados Notes, ele respondia o instrumento e fazia um *upload* dos dados, que ficavam disponíveis na rede para a pesquisa. O questionário foi baseado nos indicadores Ethos e validados pela pesquisa de Pena *et al* (2003) e Furtado (2006). Cada questão oferecia cinco alternativas (Escala Likert): concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente.

Dessa forma, os instrumentos de coleta de dados utilizados foram predominantemente quantitativos (questionários), porém complementados com métodos qualitativos (entrevista com a diretora de RH da unidade brasileira, com o diretor de RH da unidade argentina e com empregados, em entrevistas não dirigidas), sendo que todos foram baseados nos Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial elaborados pelo Instituto Ethos, que engloba as seguintes variáveis: Relações com Sindicatos; Gestão Participativa; Compromisso com o Futuro das Crianças; Valorização da Diversidade; Relações com Trabalhadores Terceirizados; Política de Remuneração, Benefícios e Carreira; Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho; Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; Comportamento frente a Demissões; e Preparação para a Aposentadoria.

Os Indicadores do Instituto Ethos foram escolhidos como referência, por terem sido usados como metodologia das outras pesquisas que foram utilizadas para comparação dos resultados.

Optou-se pelo censo. A unidade brasileira tem 409 empregados. A unidade argentina tem 187. Em ambas as unidades, eles podem ser classificados nos seguintes níveis hierárquicos: Diretor ou Gerente; supervisor; analista; administrativo, operacional e terceirizado, conforme distribuição feita nos GRAF. 1 e 2.

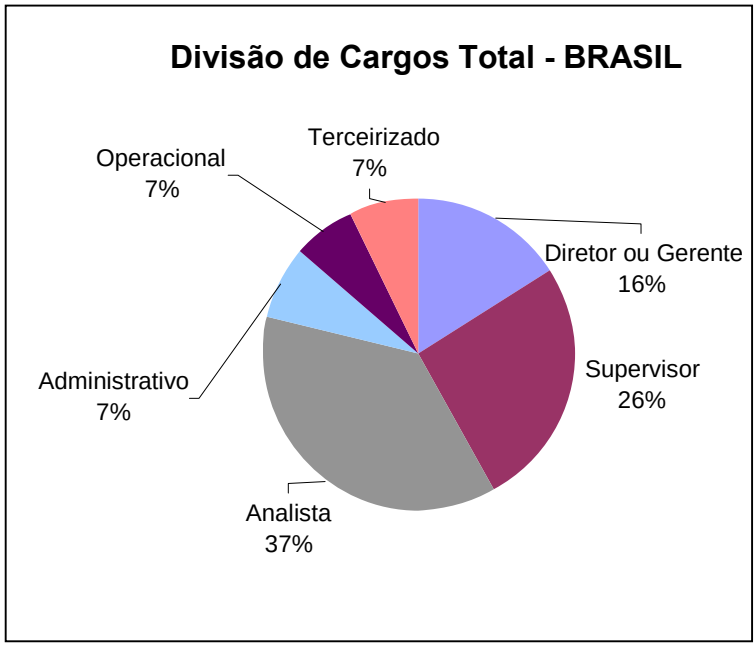

Gráfico 1: Agrupamento de Cargos (universo total) – BRASIL

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Banco.

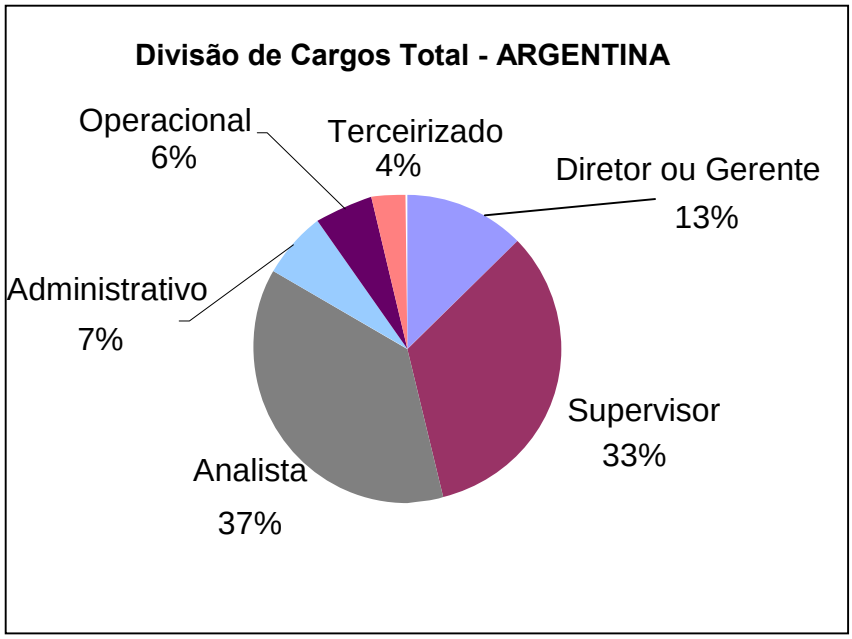

Gráfico 2: Agrupamento de Cargos (universo total) - ARGENTINA

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Banco.

Essa classificação foi utilizada com o intuito de facilitar a comparação com as outras pesquisas utilizadas para esse tema, que, por sua vez, espelharam-se em pesquisas realizadas pela *Revista Exame*.

É importante reforçar que o Banco objeto desta pesquisa não adota essas categorias, mas, com o apoio da Diretora de Recursos Humanos, foi possível realizar a reclassificação dentro das categorias propostas pelos demais trabalhos acadêmicos (TAB.1).

TABELA 1
Pesquisa vs. Banco

Pesquisa	Equivalente (Banco)
Diretor ou gerente	*Vice president (senior and junior)*
Supervisor	*Associate*
Analista	*Analyst*
Administrativo	Administrativo
Operacional	*Support Operations*
Terceirizado	Terceirizado

O retorno dos questionários correspondeu a 63% do universo, sendo que foram utilizados para análise nesta pesquisa apenas aqueles que tiveram todas as respostas preenchidas (59%). A distribuição destes pode ser vista nos GRAF. 3 e 4. Pode-se considerar que a amostra representa o universo das duas unidades, com exceção dos trabalhadores terceirizados, que, em números absolutos, são muito poucos e sem representatividade, por isso a variável relação com trabalhadores terceirizados não foi avaliada.

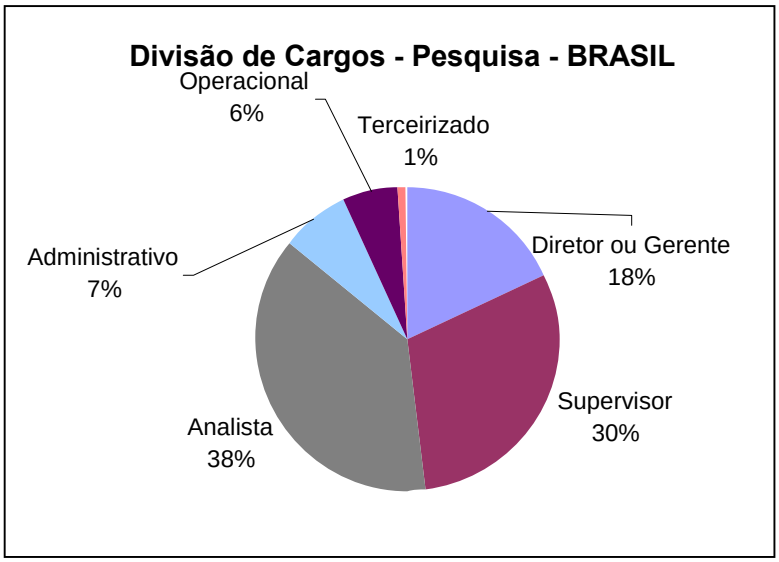

Gráfico 3: Agrupamento de cargos de acordo com a pesquisa (amostra obtida) – BRASIL

Fonte: Dados da pesquisa

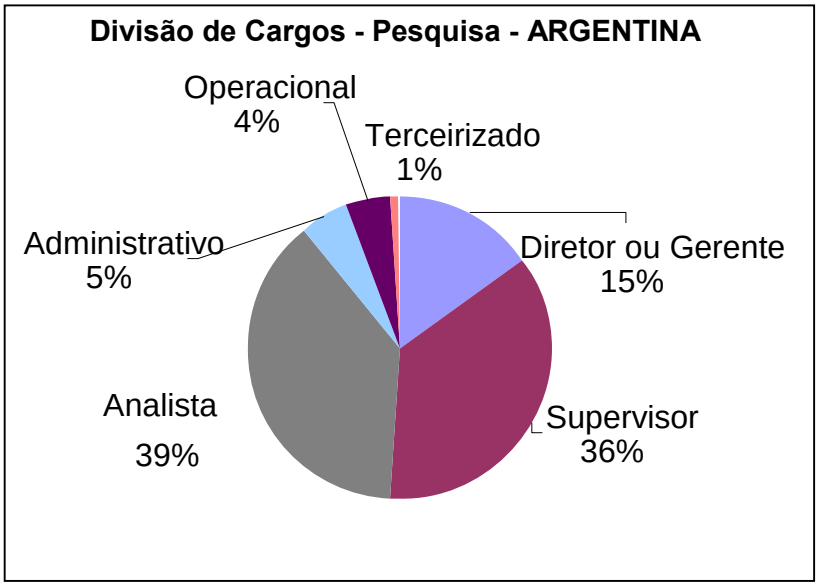

Gráfico 4: Agrupamento de cargos de acordo com a pesquisa (amostra obtida) – ARGENTINA

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, elaborou-se uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionários fechados a todos os funcionários de diferentes níveis hierárquicos da empresa, tanto da unidade brasileira quanto da unidade argentina. O roteiro do questionário aplicado pode ser verificado no apêndice deste trabalho. Além disso, foi realizada uma análise documental que contemplou o estudo de documentos, tais como regulamentos, normas de conduta e códigos de conduta.

No questionário, as perguntas estavam dispostas em ordem aleatória, isto é, não estavam agrupadas por variável. As questões foram classificadas em questões de profundidade e questões adicionais. As de profundidade representam os quatro estágios indicados pelo Ethos, sendo que o primeiro representa um estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo em relação às exigências legais. Já o segundo estágio representa um nível intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas. O terceiro estágio, por sua vez, representa um patamar avançado de ações, no qual são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras do mercado, da sociedade, etc. Nesse estágio, a responsabilidades social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio. O quarto e último estágio representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade (ETHOS, 2007). As questões adicionais, por sua vez, versam sobre a variável, mas não têm relação com os estágios.

O tratamento dos dados foi feito separando as questões de profundidade das questões adicionais. Em todas as variáveis são apresentados os dados das duas unidades pesquisadas. Quando o cruzamento dos dados demográficos com os dados das variáveis se mostrou rico para a formulação de hipóteses, ele foi relatado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação do banco analisado

O Banco objeto desta pesquisa é de origem americana e possui ações negociáveis na bolsa de valores de Nova Iorque. O quadro de funcionários é bastante qualificado, característica existente na maioria dos bancos de investimentos, pois o relacionamento e os produtos são diferenciados em todos os aspectos. De acordo com a pesquisa documental, baseada em normas internas e no código de conduta da organização, todos os funcionários participam do programa de participação nos lucros, sendo que os diretores são os que se envolvem mais diretamente nas decisões estratégicas que tocam os demais funcionários.

Em termos administrativos e sob a ótica de direcionadores estratégicos, tanto a unidade brasileira quanto a unidade argentina recebem as mesmas orientações e normas que são fornecidas pela matriz do Banco em Nova Iorque.

4.2 Gestão participativa

Uma empresa socialmente responsável com seu público interno deve desenvolver técnicas de gestão participativa, principalmente para envolver os empregados nas tomadas de decisão, provocando ambientes motivados e comprometendo as pessoas com o trabalho. 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).

Seguindo esse conceito, esta pesquisa aponta resultados que classificam o Banco no 4º estágio de Gestão Participativa, já que, de acordo com os funcionários, tanto do Brasil como da Argentina, a empresa os envolve na gestão e desempenho do negócio à medida que recebem informações econômico-financeiras (85,2% - Brasil e 85,9% - Argentina), incluindo treinamento para sua compreensão (66,5% - Brasil e 70,7% - Argentina) e participam de um processo estruturado de discussão e análise das mesmas (84% - Brasil e 81,5% - Argentina).

Além disso, mais de 80% dos funcionários (85,2% - Brasil e 80,4% - Argentina) consideram que seus representantes participam de comitê de gestão ou decisões estratégicas (TAB. 2**).** Os dados são apresentados em três categorias de respostas: concordância (soma das respostas "concordo totalmente" e "concordo"); não concordo nem discordo; e discordância (soma das respostas "discordo" e "discordo totalmente", seguindo padrão de análise realizado por Furtado (2006).

TABELA 2
Resultados de Gestão Participativa – Questões de Profundidade

Questões	GESTÃO PARTICIPATIVA	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
55	Eu recebo informações econômico-financeiras da empresa.	85,2	7	7,8	85,9	5,4	8,7
36	Eu recebo informações sobre a empresa e treinamento para compreendê-las e analisá-las	66,5	13,2	20,2	70,7	13	16,3
2	A empresa tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com os empregados	84	5,4	10,5	81,5	8,7	9,8
57	Representantes de empregados participam de comitês de gestão ou de decisões estratégicas da empresa.	85,2	4,7	10,1	80,4	9,8	9,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais resultados corroboram a pesquisa na Promon (FURTADO, 2006), cujos resultados também classificam a empresa em relação à Gestão Participativa no estágio 4.

No entanto, outras pesquisas como a de Mattoni (2007), embora aponte elevadas médias para a maioria das questões, identificou que cerca de 60% do quadro funcional considera não participar efetivamente das decisões importantes da empresa, embora haja contato regular da área de planejamento estratégico de todas as equipes. A pesquisa de Napoleão (2007), por sua vez, aponta que os funcionários dividem-se quanto à questão do recebimento de informações sobre a empresa, sendo que a percepção dos gerentes é mais favorável, e a dos trabalhadores operacionais e administrativos mais desfavorável, sendo que

estem relatam não receber treinamento para compreendê-las. Do mesmo modo, Coelho (2004) identificou nas empresas pesquisadas que ambas estavam muito aquém do que dita o Ethos em relação à gestão participativa.

Desta forma, conclui-se que não há uniformidade dos resultados entre a empresa pesquisada e a literatura, sendo que os dados apurados apontam que o Banco analisado já atingiu um resultado bastante satisfatório apenas alcançado, entre os referenciais utilizados[1], pela Promon, classificada há anos como uma das melhores empresas para se trabalhar, de acordo com a revista *Exame*.

Em relação às questões adicionais, chama a atenção o alto índice de respostas "não concordo nem discordo" nas questões relativas à eleição para a comissão de prevenção de acidentes e para a comissão de participação nos lucros e resultados (questões 5 e 24). Em entrevista com a gerente de RH da unidade brasileira, a quem a unidade argentina se reporta, foi sugerido que os empregados desconhecem a forma de participação para essas comissões.

[1] Os referenciais utilizados para comparar os dados aqui apurados foram as pesquisas de Coelho (2004), Furtado (2006), Mattoni (2007) e Napoleão (2007), que tinham objetivos e coleta de dados semelhantes ao desta pesquisa.

TABELA 2.1
Resultados de Gestão Participativa – Questões adicionais

Questões	GESTÃO PARTICIPATIVA	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda *(em %)*	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
5	Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa.	9,7	76,3	14	21,7	63	15,2
28	A empresa tem políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos.	54,9	14	31,1	64,1	10,9	25
24	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa.	19,5	65,4	15,2	19,6	56,5	23,9

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as entrevistas realizadas, os funcionários declararam desconhecer as atividades e processos que envolvem a CIPA, sendo que o contato com os seus participantes se dá apenas nos momentos de eleição (daí a concentração de respostas na alternativa nula "Não concorda nem discorda"). Alguns declaram ainda que não conhecem nenhum integrante, e votam "apenas por obrigação". Quando questionados sobre o porquê do desconhecimento, os entrevistados assumiram que é por falta de tempo e pela falta de relevância que o tema tem no seu dia-dia, já que consideram que trabalham "num ambiente que não oferece riscos aparentes, em escritórios modernos, e os cuidados básicos aparentemente são tomados, como treinamento de incêndio, manutenção de elevadores, desobstrução de escadas, etc.".

Em relação à correlação das respostas a essa questão com o cargo, é possível dizer que ela é inexistente no caso do Brasil (a concentração de respostas está em "Não concorda nem discorda" – TAB. 3); e no caso da Argentina (a concentração de respostas está em "Não concorda nem discorda" para todos os cargos, exceto para os cargos de Diretor/Gerente, em que o percentual de respostas é distribuído de forma similar nas alternativas positivas, nulas e negativas – TAB.4).

TABELA 3
Resultado da Questão 5 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
5. Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	1 2%	0 0%	0 0%	0 0%	1 7%	0 0%	2 1%
Concordo parcialmente	18 39%	3 4%	0 0%	0 0%	2 14%	0 0%	23 9%
Não concordo nem discordo	24 52%	67 87%	84 86%	13 68%	6 43%	2 67%	196 76%
Discordo parcialmente	3 7%	7 9%	13 13%	5 26%	4 29%	1 33%	33 13%
Discordo totalmente	0 0%	0 0%	1 1%	1 5%	1 7%	0 0%	3 1%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4
Resultado da Questão 5 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
5. Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	4 29%	2 6%	1 3%	0 0%	0 0%	0 0%	7 8%
Concordo parcialmente	3 21%	3 9%	3 9%	2 40%	2 50%	0 0%	13 14%
Não concordo nem discordo	3 21%	24 73%	27 77%	2 40%	1 25%	1 100%	58 63%
Discordo parcialmente	3 21%	4 12%	3 9%	1 20%	1 25%	0 0%	12 13%
Discordo totalmente	1 7%	0 0%	1 3%	0 0%	0 0%	0 0%	2 2%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Já em relação à questão sobre a Comissão de Lucros e Resultados, em entrevista com a diretora de RH do escritório do Brasil e demais funcionários selecionados, entendeu-se que o alto percentual para a resposta “Não concordo nem discordo” se deu pelo fato de que, embora o tema seja bastante discutido com todos os funcionários, seja em reuniões com os gestores diretos, seja em palestras de apresentações de resultados, a participação nesse tipo de Comissão é restrita a alguns níveis hierárquicos do Banco, a fim de que essas reuniões sejam o mais direcionadas possível, e que as demandas e sugestões de cada área em relação a esse assunto sejam encaminhadas pela figura do gestor responsável. Além disso, cabe pontuar que, segundo a diretora de RH, as regras para a distribuição de lucros e resultados seguem diretrizes internacionais do Banco, decididas por um comitê internacional, com poucos representantes por país.

Ao serem analisadas as respostas por cargo (TAB. 5 e 6), percebe-se que não há discrepância nas respostas, à exceção dos Diretores/Gerentes, que têm os percentuais distribuídos também nas alternativas positivas – fato que se justifica pelo motivo de serem estes os níveis hierárquicos mais presentes nas discussões sobre este tema.

TABELA 5
Resultado da Questão 24 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
24. Os representantes dos trabalhadores da Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	13 28%	3 4%	2 2%	0 0%	2 14%	0 0%	20 8%
Concordo parcialmente	11 24%	6 8%	8 8%	3 16%	2 14%	0 0%	30 12%
Não concordo nem discordo	14 30%	61 79%	74 76%	10 53%	6 43%	3 100%	168 65%
Discordo parcialmente	8 17%	7 9%	12 12%	4 21%	2 14%	0 0%	33 13%
Discordo totalmente	0 0%	0 0%	2 2%	2 11%	2 14%	0 0%	6 2%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 6
Resultado da Questão 24 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
24. Os representantes dos trabalhadores da Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	4 29%	3 9%	1 3%	1 20%	0 0%	0 0%	9 10%
Concordo parcialmente	3 21%	2 6%	2 6%	0 0%	2 50%	0 0%	9 10%
Não concordo nem discordo	5 36%	20 61%	24 69%	2 40%	0 0%	1 100%	52 57%
Discordo parcialmente	2 14%	7 21%	3 9%	1 20%	1 25%	0 0%	14 15%
Discordo totalmente	0 0%	1 3%	5 14%	1 20%	1 25%	0 0%	8 9%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre mecanismos formais de acompanhamento da opinião dos funcionários sobre novos aprendizados e conhecimentos, é possível dizer que, embora a concentração de respostas esteja na alternativa de Concordância; a diferença de resultados para a Promon (FURTADO, 2006) em relação às discordâncias deve-se ao fato de que, segundo as entrevistas, as opiniões dos funcionários não são coletadas por formulários ou questionários específicos sobre aprimoramento de aprendizados e conhecimentos.

Contudo, de acordo com os próprios funcionários, a sua relação com gestores, equipe e área de Recursos Humanos é bastante aberta, e é sabido que é parte da função do gestor extrair as opiniões de seus funcionários nesse sentido (este é um dos itens de avaliação de desempenho). Vale também salientar que, segundo os funcionários, bimestralmente são realizados cafés da manhã com um funcionário de cada equipe e o diretor responsável pela área/departamento, durante os quais são discutidas diversas questões, inclusive propostas de melhoria para o clima organizacional, educação e carreira.

Quando foram avaliadas as respostas em relação aos cargos (TAB. 7 e 8), observou-se que, embora a concentração de respostas esteja nas alternativas positivas, os cargos de supervisor, analista, administrativo e operacional apresentaram percentuais acima de 20%

para as respostas negativas, tanto no Brasil como na Argentina. Segundo alguns entrevistados, isto se dá pelo fato de que não é transparente o encaminhamento das reclamações/sugestões de aprimoramento do conhecimento para os diretores/gerentes responsáveis, já que nem todos os gestores retornam com respostas ou planos de ação para as demandas apresentadas pelos funcionários.

A diretora de RH concorda com esse ponto identificado pelos funcionários e considera que o retorno para as demandas também deve ser um item para avaliação de desempenho dos gestores; mas também acredita que parte da discordância deve-se ao fato de nem todos os funcionários participarem das discussões e elaboração de planos de ação, e por isso questionam se as informações coletadas são levadas adiante.

TABELA 7
Resultado da Questão 28 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
28. A empresa tem políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	12 26%	4 5%	8 8%	1 5%	1 7%	0 0%	26 10%
Concordo parcialmente	31 67%	35 45%	33 34%	8 42%	6 43%	2 67%	115 45%
Não concordo nem discordo	3 7%	7 9%	17 17%	5 26%	3 21%	1 33%	36 14%
Discordo parcialmente	0 0%	22 29%	24 24%	3 16%	1 7%	0 0%	50 19%
Discordo totalmente	0 0%	9 12%	16 16%	2 11%	3 21%	0 0%	30 12%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 8
Resultado da Questão 28 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
28. A empresa tem políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	9 64%	10 30%	3 9%	0 0%	1 25%	0 0%	23 25%
Concordo parcialmente	5 36%	11 33%	17 49%	2 40%	1 25%	0 0%	36 39%
Não concordo nem discordo	0 0%	5 15%	3 9%	1 20%	0 0%	1 100%	10 11%
Discordo parcialmente	0 0%	3 9%	5 14%	1 20%	1 25%	0 0%	10 11%
Discordo totalmente	0 0%	4 12%	7 20%	1 20%	1 25%	0 0%	13 14%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Relações com sindicatos

Segundo o Instituto Ethos (2007),

> a empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

O Sindicato dos Bancários é bastante conhecido no Brasil, atuando junto aos principais bancos de varejo do país, que possuem grande quantidade de funcionários em sua estrutura organizacional (muitos têm acima de 10.000 colaboradores). É comum lermos ou ouvimos notícias relacionadas, já que a atuação das entidades sindicais é bastante evidente, sendo sua característica mais significativa a unificação nacional dos acordos coletivos anuais.

No entanto, embora os funcionários de bancos de investimento também sejam beneficiados, a necessidade da presença próxima e do envolvimento intenso com o sindicato

não é tão evidente como nos bancos de varejo, e isso ocorre tanto no Brasil quanto na Argentina. Tal registro reside principalmente no fato de a estrutura organizacional ser mais enxuta (a quantidade de bancários é bem menor em bancos de investimento do que em bancos de varejo, que possuem em geral ampla rede de agências para atendimento ao público) e de o perfil dos funcionários ser diferente (a exigência em relação a nível de escolaridade é maior, bem como o patamar de remuneração, por exemplo). Sendo assim, temas tais como carreira, benefícios e reajustes salariais são resolvidos com mais agilidade dentro da própria estrutura do Banco.

Assim, é possível que esse contexto tenha alguma contribuição para a classificação desse Banco no 1º estágio de RSE em Relações com Sindicatos, tanto na unidade brasileira quanto na argentina. Isto porque foi apurada uma grande concentração de respostas na alternativa “Não concordo nem discordo” (TAB. 9), o que valida e ilustra a posição dos funcionários, que relataram em entrevistas não conhecer em profundidade as atividades sindicais, embora saibam que o sindicato reúne-se com a diretoria do Banco periodicamente. Provavelmente em função disso, a questão sobre liberdade para os empregados envolverem-se com atividades do sindicato tenha apontado o maior índice de respostas para a concordância, assim como registrado na pesquisa que avaliou a Promon (FURTADO, 2006), empresa também classificada no estágio 1 nessa variável.

TABELA 9
Resultados de Relações com Sindicatos

Questões	RELAÇÕES COM SINDICATOS	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
32	Eu acredito que os empregados podem se envolver em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa.	59,9	17,5	22,6	45,7	27,2	27,2
16	A empresa dá liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho.	22,2	59,5	18,3	30,4	45,7	23,9
11	A empresa tem um canal de comunicação com o sindicato e passa informações financeiras e estratégicas que possam afetar os trabalhadores para facilitar as discussões.	17,9	63,8	18,3	19,6	65,2	15,2
27	A empresa se reúne periodicamente com o sindicato para ouvir sugestões e negociar reivindicações.	16,3	46,7	37	25	51,1	23,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Furtado (2006), quando discorre sobre os resultados de sua pesquisa para este tema, faz referência à tese de Heckscher (1996), que apresenta a idéia de que, quanto mais uma empresa abre as portas para a participação, mais afasta a organização sindical. Tal tese parece também corroborar as respostas aqui encontradas. Ambas as empresas, a Promon e o Banco aqui pesquisado, são empresas de serviço. No entanto, Mattoni (2007) encontrou em uma empresa siderúrgica alto índice de percepção positiva tanto na gestão participativa quanto na relação com sindicatos, contrariando a tese gerencialista de Heckscher. Essa contradição não permite inferências sobre a relação entre gestão participativa e relações com sindicatos.

4.4 Compromisso com o futuro das crianças

De acordo com o Ethos (2007), para que uma empresa seja reconhecida como socialmente responsável, ela deve seguir a legislação brasileira e não se utilizar do trabalho infantil, direta ou indiretamente (à exceção da condição de aprendiz para jovens entre 14 e 16 anos, o que exige a sua permanência na escola). Além disso, considera-se a educação um direito das crianças e adolescentes, a fim de que estes exerçam a cidadania e capacitem-se para um futuro profissional.

Nesse sentido, as respostas dos funcionários para as questões relativas a essa variável indicam que o Banco encontra-se no 1º estágio de RSE com PI no quesito "compromisso com o futuro das crianças". Isto porque, de acordo com os funcionários (TAB. 10), a empresa respeita integralmente a legislação que trata do trabalho infantil, porém a mesma não tem projetos para o desenvolvimento das crianças da comunidade, nem coordena projetos junto ao poder público; bem como não discute sobre o trabalho infantil, nem tem projetos específicos para os filhos dos funcionários.

Essa apuração foi próxima da feita na pesquisa de Napoleão (2007), em que os funcionários consideram que a empresa cumpre a legislação e não vai muito além disso. Contudo, o que foi concluído pela autora é que a empresa tinha programas para crianças de comunidades carentes, por exemplo, porém tal projeto era mal divulgado na empresa.

TABELA 10
Resultados de Compromisso com o Futuro das Crianças

Questões	COMPROMISSO COM O FUTURO DAS CRIANÇAS	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
61	A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz.	91,8	5,4	2,7	92,4	4,3	3,3
42	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças da comunidade.	3,5	23	73,5	4,3	34,8	60,9
15	A empresa coordena seus projetos com outros projetos voltados para a criança e o adolescente já realizados na comunidade e atua junto ao poder público nesse sentido.	17,1	11,3	71,6	12	26,1	62
40	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.	15,2	25,7	59,1	10,9	38	51,1
29	A empresa discute com os funcionários a questão do trabalho infantil.	7,8	13,6	78,6	4,3	26,1	69,6

Fonte: Dados da pesquisa.

O mesmo ocorreu na pesquisa de Furtado (2006), que, embora tenha identificado que a Promon respeite integralmente a legislação nesse sentido e desenvolva projetos junto à comunidade, não discute esse tema com seus funcionários e nem desenvolve projetos para seus filhos.

É interessante ressaltar que o resultado apurado no Banco objeto deste estudo corrobora em parte as apurações feitas na Promon (FURTADO, 2006), principalmente em relação às questões ligadas ao respeito à legislação (em que a concordância também foi acima de 90%) e a inexistência de discussão interna sobre o trabalho infantil e projetos para filhos de funcionários (em que houve predominância de resultados de discordância). Assim, em relação a essas questões, a Promon também foi classificada no estágio 1.

No entanto, a autora daquela pesquisa classificou a Promon no estágio 4 quando analisou a RSE com PI em relação ao compromisso com o futuro das crianças no que diz respeito a ações externas; isto é, em relação à existência de projetos para crianças da comunidade e projetos junto ao poder público. Naquele caso, os níveis de concordância para

essas questões estiveram acima de 65% – bastante diferente dos resultados desta pesquisa, que registrou resultados entre 3,5% e 17% de concordância para tais afirmações (TAB. 10).

As únicas empresas pesquisadas utilizadas como base de comparação para este estudo que obtiveram resultados positivos em relação a ações internas foram as pesquisadas por Mattoni (2007), e a empresa A da pesquisa de Coelho (2004), em que 86% dos trabalhadores responderam que a companhia possuía projetos para desenvolvimento dos seus filhos.

Em entrevista com a diretora de RH da divisão do Banco no Brasil, procurou-se aprofundar o assunto e identificou-se que o Banco tem, em seus valores, a preocupação com as crianças, porém atualmente isto se dá na prática apenas no âmbito internacional, ou seja, a sede nos Estados Unidos e em mais duas localidades onde há uma divisão responsável apenas pela responsabilidade social, com grandes projetos ligados à educação de crianças nos Estados Unidos, China e Inglaterra. Contudo, no Brasil e Argentina, essa divisão não existe, em função da estrutura organizacional enxuta nesses dois países, assim como ocorre em outras subsidiárias ao redor do mundo. Assim, a diretora de RH concorda que essa é uma deficiência da organização no Brasil, mas coloca que esta já está trabalhando numa estrutura que, embora não consista em uma divisão específica dentro da organização, vai funcionar por meio do cadastramento de funcionários voluntários para serem líderes e consultores de projetos sociais ligados ao desenvolvimento da comunidade. Estes terão meio período de um dia de trabalho por semana para se dedicarem ao projeto, o qual será sempre submetido a um comitê de avaliação, formado por diretores do Banco, com o objetivo de autorizar e disponibilizar verbas para a sua execução. A diretora conta que esse projeto ainda está em desenvolvimento e estruturação, por isso ainda não foi divulgado para os funcionários.

Além disso, conta que para os filhos dos funcionários realmente não existe projeto de desenvolvimento específico, à exceção do dia das crianças, em que todos os funcionários podem levar seus filhos ao seu ambiente de trabalho para uma visita monitorada. O objetivo é que cada criança entenda o que seu pai/mãe faz no seu dia-a-dia e a importância de seu trabalho para a organização. Essa informação foi confirmada pelos funcionários entrevistados, que colocaram ainda que consideram essa ação, apesar de única, bastante importante.

Comparando-se os resultados da questão 40 com a idade dos funcionários (TAB.11), identificou-se que a faixa etária entre 36 e 47 é a que possui o maior índice de discordância – possivelmente por ser a que concentra a maior quantidade de funcionários e onde deve começar a concentração de pessoas com filhos. No entanto, é possível observar que, quanto mais velhos os funcionários (acima de 55 anos), a taxa de discordância cai. Embora a quantidade de respostas seja estatisticamente irrelevante (12), a hipótese para esse

comportamento pode ser a de que esses funcionários já tenham filhos em idade mais avançada e, em função disso, com certa independência, fato que deve tornar projetos para filhos não tão relevantes.

TABELA 11
Resultado Questão 40 x Idade dos Funcionários – BRASIL

BRASIL	IDADE						
40. A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	Total
Concordo totalmente	1 13%	0 0%	0 0%	2 2%	0 0%	0 0%	3 1%
Concordo parcialmente	0 0%	5 13%	12 13%	12 13%	2 11%	5 42%	36 14%
Não concordo nem discordo	3 38%	20 51%	25 28%	12 13%	4 22%	2 17%	66 26%
Discordo parcialmente	2 25%	11 28%	23 26%	43 47%	4 22%	2 17%	85 33%
Discordo totalmente	2 25%	3 8%	29 33%	22 24%	8 44%	3 25%	67 26%
Total	**8** **100%**	**39** **100%**	**89** **100%**	**91** **100%**	**18** **100%**	**12** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso da Argentina, também é difícil realizar comparações entre respostas e faixas etárias, uma vez que a quantidade de funcionários por faixa é muito baixa, impedindo a elaboração de conclusões ou hipóteses.

TABELA 12
Resultado Questão 40 x Idade dos Funcionários – ARGENTINA

ARGENTINA	IDADE						
40. A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	Total
Concordo totalmente	0 0%	2 22%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 2%
Concordo parcialmente	1 50%	0 0%	1 3%	2 7%	3 27%	1 20%	8 9%
Não concordo nem discordo	0 0%	4 44%	14 40%	11 37%	5 45%	1 20%	35 38%
Discordo parcialmente	1 50%	1 11%	13 37%	8 27%	2 18%	2 40%	27 29%
Discordo totalmente	0 0%	2 22%	7 20%	9 30%	1 9%	1 20%	20 22%
Total	**2** **100%**	**9** **100%**	**35** **100%**	**30** **100%**	**11** **100%**	**5** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 Valorização da diversidade

O conceito do Instituto Ethos para a valorização da diversidade considera que a empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Além disso, prega que as oportunidades devem ser oferecidas de forma igualitária a todos, independentemente de diferenças físicas, culturais, pessoais e/ou condições de saúde; sendo que se deve atentar principalmente para aqueles que, geralmente, sofrem discriminação na sociedade (ETHOS, 2007).

Em relação a essa variável, o nível de concordância foi bastante elevado (entre 62% e 93%, conforme TAB.13.1) entre os funcionários do Brasil e da Argentina em relação ao fato de que o Banco atua firmemente contra a discriminação de negros, mulheres, maiores de 40 anos e portadores de necessidades especiais.

Cabe ressaltar ainda que, diferentemente dos resultados pesquisados na Promon (FURTADO, 2006), não foram obtidos resultados de concordância abaixo de 50% para questões de discriminação relacionadas com dependentes químicos, pessoas com relações

homossexuais e portadores de HIV (exceto pelo Brasil, que registrou nível de concordância de 43% – um pouco abaixo de 50%).

Em conversas com alguns empregados, entendeu-se que os funcionários, de maneira geral, consideram o Banco um exemplo de organização que atua contra a discriminação, apesar de não oferecer treinamento específico sobre o tema (TAB. 13). Contudo, os funcionários acreditam que "tal filosofia de trabalho (sem discriminação) está implícita no dia-a-dia da organização, que tem diversos funcionários com necessidades especiais, negros e alguns com práticas homossexuais".

TABELA 13
Resultados de Valorização da Diversidade – Questões de profundidade

Questões	VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
33	A empresa oferece uma forma fácil para que as pessoas denunciem o assédio sexual.	72	7,8	20,2	60,9	20,7	18,5
30	A empresa oferece uma forma fácil para que eu ou meus colegas denunciemos a discriminação.	53,3	21,8	24,9	50	28,3	21,7
8	A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual.	59,1	16,7	24,1	64,1	12	23,9
43	A empresa possui normas escritas que proíbem a discriminação contra mulheres, negros, pessoas mais velhas, etc.	94,6	2,3	3,1	88	5,4	6,5
13	A empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade.	74,3	14,8	10,9	60,9	23,9	15,2
50	Eu conheço as punições devido à discriminação.	65,4	14,8	19,8	75	10,9	14,1
51	Eu recebo treinamento específico sobre combate à discriminação.	17,5	20,2	62,3	13	27,2	59,8

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 13.1
Resultados de Valorização da Diversidade – Questões adicionais

Questões	VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
6	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a negros.	91,1	7,4	1,6	85,9	12	2,2
34	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.	93	3,5	3,5	87	8,7	4,3
47	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.	61,9	29,6	8,6	69,6	22,8	7,6
45	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.	43,6	43,2	13,2	59,8	31,5	8,7
59	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a portadores de necessidades especiais.	92,6	5,8	1,6	85,9	10,9	3,3
60	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a homossexuais.	59,1	21,8	19,1	51,1	33,7	15,2
31	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a alcoólatras e outros dependentes de drogas.	54,5	23,3	22,2	59,8	31,5	8,7
37	A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a pessoas com AIDS.	43,6	35,8	20,6	57,6	28,3	14,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, os funcionários do Brasil foram questionados sobre as questões que tiveram resultados de concordância acima de 40%, porém abaixo de 50% (a saber, discriminação contra jovens e portadores de AIDS). Os empregados consideram que tais resultados se deram pelo fato de que, uma vez dentro da organização, essas pessoas não sofrem nenhum tipo de preconceito; porém, no momento de uma contratação, a questão da pouca idade pode estar relacionada à falta de experiência, e a portabilidade da AIDS faz refletir sobre a situação do indivíduo, debilitado constantemente. Segundo os funcionários, esses fatores podem pesar ("... podem afetar a decisão, no caso de diversos cargos.").

Segundo a diretora de RH, no caso de contratações, raramente pessoas muito jovens se candidatam a cargos que exigem grande experiência, como o nível de diretoria, por exemplo, sendo que, quando isso acontece ("raros casos"), a experiência costuma ser existente e comprovada. Já no caso de portadores de HIV, de acordo com a diretora, não há registros de candidatos a vagas no Banco que tenham se declarado portadores de AIDS, portanto tal tema nunca foi discutido no momento de uma contratação.

Ainda em relação à analise das questões relacionadas à discriminação, é importante ressaltar que o "Código de Conduta", documento entregue a todos os funcionários no momento de sua contratação, contém um capítulo de uma página, intitulado "Diversidade". O conteúdo deste contempla de forma escrita a proibição a todo tipo de discriminação, incluindo, além de funcionários, também clientes e fornecedores. Além disso, discorre sobre os temas: "local de trabalho livre de assédio", "política de proibição de assédio", e "igualdade de oportunidades". Tal documento pode demonstrar congruência com os altos índices de concordância registrados em perguntas relacionadas a esse tema (TAB. 13).

Comparando esses resultados com os da Promon (FURTADO, 2006), que está classificada no 1º estágio dessa variável, é possível dizer que o Banco já está numa fase mais avançada, podendo ser classificado no 2º estágio, uma vez que segue as normas legislativas contra a discriminação e declara-se contra a discriminação, além de possuir e distribuir normas escritas que condenam atos discriminatórios. Contudo, a organização ainda não promove treinamentos nem procura estender ou monitorar através de indicadores específicos sobre o tema pontos problemáticos que necessitam de melhoria.

Quando se avalia o cruzamento da variável sexo com a questão sobre discriminação em relação às mulheres, identifica-se que o nível de concordância é muito próximo em ambos os sexos (TAB.14 e 15); ou seja, praticamente não há diferença na opinião de homens e mulheres a respeito desse assunto, diferentemente da pesquisa na Promon (FURTADO, 2006), que aponta o nível de concordância dos homens nessa questão 20 pontos percentuais acima do das mulheres.

TABELA 14
Resultado Questão 34 x Sexo – BRASIL

BRASIL	SEXO		
34. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.	Feminino	Masculino	Total
Concordo totalmente	88 63%	76 64%	164 64%
Concordo parcialmente	42 30%	33 28%	75 29%
Não concordo nem discordo	5 4%	4 3%	9 4%
Discordo parcialmente	2 1%	2 2%	4 2%
Discordo totalmente	2 1%	3 3%	5 2%
Total	**139** **100%**	**118** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 15
Resultado Questão 34 x Sexo - ARGENTINA

ARGENTINA	SEXO		
34. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a mulheres.	Feminino	Masculino	Total
Concordo totalmente	20 51%	29 55%	49 53%
Concordo parcialmente	12 31%	19 36%	31 34%
Não concordo nem discordo	4 10%	4 8%	8 9%
Discordo parcialmente	1 3%	1 2%	2 2%
Discordo totalmente	2 5%	0 0%	2 2%
Total	**39** **100%**	**53** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

A diferença entre os resultados pode residir no perfil dos funcionários: a Promon tem 107% de homens a mais do que mulheres em seu quadro de funcionários, ao passo que o

Banco da pesquisa em questão tem 18% de mulheres a mais do que homens no Brasil (TAB. 14), e apenas 26% de mulheres a menos do que homens no caso da Argentina (TAB. 15). Tal fato pode nos levar a pensar na hipótese de que as mulheres do Banco sentem-se mais seguras na estrutura organizacional e em suas carreiras, uma vez que muitas até mesmo ocupam cargos na alta direção, como a diretora de RH.

Já em relação à discriminação em relação aos funcionários mais velhos, observou-se no Brasil que o nível de concordância está acima de 50% a partir da faixa etária de 26 anos, sendo que quanto maior a idade aumenta, e quanto menor a idade diminui; diferentemente da pesquisa de Furtado (2006), que aponta um nível de concordância entre 60% e 70% em todas as faixas de idade. Contudo, assim como observou Furtado (2006), diversas faixas possuem poucos representantes – no caso do Banco, há faixas com 8 e 12 pessoas; no caso do Brasil (TAB. 16); e entre 2 e 11 pessoas, no caso da Argentina (TAB. 17) – o que não nos permite concluir se há tendência de discriminação em relação aos mais velhos de acordo com a idade.

TABELA 16
Resultado Questão 47 x Idade - BRASIL

BRASIL	IDADE						
47. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	Total
Concordo totalmente	0 0%	4 10%	13 15%	27 30%	2 11%	1 8%	47 18%
Concordo parcialmente	2 25%	14 36%	34 38%	42 46%	12 67%	8 67%	112 44%
Não concordo nem discordo	2 25%	18 46%	30 34%	19 21%	4 22%	3 25%	76 30%
Discordo parcialmente	4 50%	1 3%	10 11%	1 1%	0 0%	0 0%	16 6%
Discordo totalmente	0 0%	2 5%	2 2%	2 2%	0 0%	0 0%	6 2%
Total	**8** **100%**	**39** **100%**	**89** **100%**	**91** **100%**	**18** **100%**	**12** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 17
Resultado Questão 47 x Idade – ARGENTINA

ARGENTINA	IDADE						
47. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a trabalhadores maiores de 40 anos.	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	Total
Concordo totalmente	0 0%	2 22%	8 23%	6 20%	7 64%	2 40%	25 27%
Concordo parcialmente	1 50%	4 44%	18 51%	12 40%	2 18%	2 40%	39 42%
Não concordo nem discordo	0 0%	2 22%	7 20%	10 33%	1 9%	1 20%	21 23%
Discordo parcialmente	1 50%	0 0%	2 6%	0 0%	1 9%	0 0%	4 4%
Discordo totalmente	0 0%	1 11%	0 0%	2 7%	0 0%	0 0%	3 3%
Total	**2** **100%**	**9** **100%**	**35** **100%**	**30** **100%**	**11** **100%**	**5** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à discriminação contra os mais jovens, observa-se tanto no Brasil (TAB. 18) como na Argentina (TAB.19) que o percentual de concordância aumenta de forma diretamente proporcional à faixa etária; ou seja, conforme mais velhos os funcionários, maior o nível de concordância. Cabe ressaltar que, no caso do Brasil, esse nível atinge 50% apenas a partir da faixa de 36 anos (TAB.18).

TABELA 18
Resultado Questão 45 x Idade - BRASIL

BRASIL	IDADE						
45. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	Total
Concordo totalmente	0 0%	2 5%	6 7%	21 23%	1 6%	3 25%	33 13%
Concordo parcialmente	2 25%	12 31%	22 25%	30 33%	10 56%	3 25%	79 31%
Não concordo nem discordo	2 25%	22 56%	38 43%	38 42%	6 33%	5 42%	111 43%
Discordo parcialmente	4 50%	2 5%	21 24%	0 0%	1 6%	1 8%	29 11%
Discordo totalmente	0 0%	1 3%	2 2%	2 2%	0 0%	0 0%	5 2%
Total	**8** **100%**	**39** **100%**	**89** **100%**	**91** **100%**	**18** **100%**	**12** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 19
Resultado Questão 45 x Idade - ARGENTINA

ARGENTINA	IDADE						
45. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a jovens.	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	Total
Concordo totalmente	0 0%	1 11%	9 26%	1 3%	6 55%	3 60%	20 22%
Concordo parcialmente	0 0%	4 44%	12 34%	15 50%	3 27%	1 20%	35 38%
Não concordo nem discordo	1 50%	3 33%	12 34%	11 37%	1 9%	1 20%	29 32%
Discordo parcialmente	1 50%	0 0%	2 6%	3 10%	0 0%	0 0%	6 7%
Discordo totalmente	0 0%	1 11%	0 0%	0 0%	1 9%	0 0%	2 2%
Total	**2** **100%**	**9** **100%**	**35** **100%**	**30** **100%**	**11** **100%**	**5** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na pesquisa na Promon (FURTADO, 2006), observou-se um resultado semelhante, porém apontado pelo nível de discordância (quanto maior a idade, menor o nível de discordância).

Aqui, mais uma vez, é importante registrar o baixo volume de representantes de algumas faixas etárias, principalmente na Argentina, o que impede de serem apontadas conclusões precisas para esse cruzamento.

Analisando-se outros autores, identifica-se que a pesquisa de Napoleão (2007) apurou que, na percepção dos funcionários sobre o combate à discriminação pela empresa, apareceram respostas de maior concordância nas questões relacionadas ao combate à dicriminação contra minorias, como alcoólatras e dependentes de drogas, além de portadores de HIV; sendo menos positiva as relacionadas com a discriminação relacionada a sexo e idade, como contra mulheres, maiores de 40 anos e jovens. O que a autora concluiu, nesse caso, é que as ações de responsabilidade social empresarial são isoladas e que não há o envolvimento direto de todos os trabalhadores a respeito desse assunto.

Já a pesquisa de Coelho (2004) identificou esforços das empresas pesquisadas no combate à discriminação. Contudo, verificou que elas não divulgam normas que proíbem práticas discriminatórias, nem têm canais abertos para a discussão ou denúncias sobre discriminação, assédio moral e assédio sexual.

Por fim, a pesquisa de Mattoni (2007) demonstra que a discussão sobre o tema pode gerar dúvidas aos funcionários no que diz respeito à prática de ações que combatem a discriminação dentro das empresas, embora se tenha apurado mais respostas positivas nesse sentido do que negativas.

Assim, entende-se que tanto o Banco analisado como o referencial teórico usado para comparação mostram que em relação a essa variável parece que não há uma empresa, entre as pesquisadas, que seja referência em RSE com PI no que diz respeito à valorização da diversidade.

4.6 Política de remuneração, benefícios e carreira

Em relação a essa variável, o Ethos considera que as empresas devem “desenvolver 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 necessários.

Seguindo tais preceitos, é possível dizer que o Banco no Brasil encontra-se no 3º estágio nessa variável, já que, à exceção das questões relacionadas à compra de ações da empresa e à participação nas políticas de definição de benefícios e carreira, as demais registraram altos níveis de concordância (acima de 50%, conforme TAB.20). No entanto, na Argentina, outras duas dessas questões tiveram índices de concordância pouco abaixo dos 50%: a relacionada a pagamentos acima dos pisos salariais acordados com os sindicatos (45,7%) e a valorização dos funcionários por meio do plano de carreira (42,4%). Ainda assim, como a concordância é maior do que a discordância, a subsidiária do Banco naquele país pode ser classificada no 3º estágio.

TABELA 20
Resultados de Política de Remuneração, Benefícios e Carreira – Questões de profundidade.

Questões	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
12	A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.	66,9	24,5	8,6	69,6	18,5	12
41	A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.	61,9	19,8	18,3	45,7	39,1	15,2
22	A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.	50,2	17,1	32,7	42,4	34,8	22,8
21	Eu sou ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira.	35	23,7	41,2	34,8	23,9	41,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao plano de carreira, o apontamento de alguns funcionários na Argentina é de que, em função do quadro de funcionários conter diversas pessoas jovens (83% tem até 45 anos, conforme Anexo 1), o tempo para promoções é um pouco lento.

Segundo a diretora de RH e os funcionários entrevistados no Brasil, o baixo nível de concordância para a questão do recebimento de estímulo para a compra de ações (TAB. 20.1) se deve ao fato de que não há nenhum tipo de política relacionada a este beneficio para a maioria dos funcionários; sendo que apenas os diretores têm um determinado tipo de bonificação denominado *stock option* (opção de compra de ações).

TABELA 20.1
Resultados de Política de Remuneração, Benefícios e Carreira – Questões adicionais.

Questões	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
35	Eu recebo estímulos para comprar ações da empresa.	9,3	44	46,7	4,3	47,8	47,8
4	A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações.	80,2	11,7	8,2	80,4	10,9	8,7
52	Eu conheço o programa de PLR / Bonificações.	67,7	23,3	8,9	72,8	17,4	9,8
14	Eu conheço as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações.	70,8	23,3	5,8	77,2	17,4	5,4
49	Eu conheço as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações.	66,9	19,5	13,6	76,1	12	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, vale apontar que cerca de 80% dos funcionários declararam que acreditam que a empresa tem um bom programa de distribuição de lucros (TAB.20.1), o que indica que a maioria acredita, de alguma forma, ser bem recompensada de acordo com o bom desempenho da empresa.

Já em relação à questão sobre participação na definição de políticas sobre benefícios, a diretora de RH entende que o baixo percentual de concordância *versus* os demais fatores ocorreu porque as políticas de remuneração seguem o padrão internacional do Banco, embora seja comum a realização de pesquisas (formais ou por meio de discussões com os gestores diretos) sobre a opinião e sugestões dos funcionários a respeito de remuneração. Tal afirmação foi confirmada pelos funcionários nas entrevistas.

Quando realizamos o cruzamento da questão de valorização por meio da remuneração *versus* cargo, observamos que o nível de discordância atinge, no máximo, 8% no Brasil (TAB. 21) ou 12% na Argentina (TAB. 22), nos cargos de diretor/gerente, supervisor e analista, os quais representam 86% da amostra, no caso do Brasil, e 90%, no caso da Argentina; sendo que, no universo total, a representação desses cargos chega a 79% (Brasil) e 80% (Argentina); ou seja, é possível inferir que os empregados de maior nível gerencial do Banco nesses dois países sentem-se mais valorizados por meio da remuneração do que os empregados de nível inferior (administrativo, operacional e terceirizado). Embora o número de terceirizados não

seja representativo do universo, os dados demonstram que ele é o mais insatisfeito com a remuneração.

TABELA 21
Resultado Questão 12 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
12. A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	31 67%	25 32%	23 23%	2 11%	2 14%	0 0%	83 32%
Concordo parcialmente	12 26%	39 51%	27 28%	7 37%	4 29%	0 0%	89 35%
Não concordo nem discordo	3 7%	13 17%	40 41%	6 32%	1 7%	0 0%	63 25%
Discordo parcialmente	0 0%	0 0%	6 6%	1 5%	6 43%	2 67%	15 6%
Discordo totalmente	0 0%	0 0%	2 2%	3 16%	1 7%	1 33%	7 3%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 22
Resultado Questão 12 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
12. A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	11 79%	9 27%	6 17%	2 40%	1 25%	0 0%	29 32%
Concordo parcialmente	3 21%	16 48%	16 46%	0 0%	0 0%	0 0%	35 38%
Não concordo nem discordo	0 0%	5 15%	9 26%	1 20%	1 25%	1 100%	17 18%
Discordo parcialmente	0 0%	3 9%	3 9%	1 20%	1 25%	0 0%	8 9%
Discordo totalmente	0 0%	0 0%	1 3%	1 20%	1 25%	0 0%	3 3%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao pagamento salarial acima do piso estabelecido com os sindicatos, identificamos que, ao cruzarmos as respostas dessas questões com os cargos, os níveis mais baixos ou descolados da hierarquia (a saber: administrativo, operacional e terceirizado) são os que apresentam os maiores níveis de discordância. Contudo, é importante frisar que o número de respondentes desses cargos é bastante baixo (totais de 19, 14 e 3 pessoas, no Brasil, conforme TAB. 23; e 5, 4 e 1 na Argentina, conforme TAB. 24).

TABELA 23
Resultado Questão 41 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
41. A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	32 70%	16 21%	5 5%	0 0%	0 0%	0 0%	53 21%
Concordo parcialmente	11 24%	43 56%	40 41%	7 37%	4 29%	1 33%	106 41%
Não concordo nem discordo	3 7%	11 14%	27 28%	7 37%	3 21%	0 0%	51 20%
Discordo parcialmente	0 0%	7 9%	21 21%	1 5%	5 36%	1 33%	35 14%
Discordo totalmente	0 0%	0 0%	5 5%	4 21%	2 14%	1 33%	12 5%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 24
Resultado Questão 41 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
41. A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	8 57%	5 15%	2 6%	1 20%	1 25%	0 0%	17 18%
Concordo parcialmente	6 43%	12 36%	6 17%	1 20%	0 0%	0 0%	25 27%
Não concordo nem discordo	0 0%	12 36%	21 60%	1 20%	1 25%	1 100%	36 39%
Discordo parcialmente	0 0%	4 12%	5 14%	1 20%	1 25%	0 0%	11 12%
Discordo totalmente	0 0%	0 0%	1 3%	1 20%	1 25%	0 0%	3 3%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, é fato, de acordo com as entrevistas realizadas, que a mão-de-obra mais especializada, relacionada diretamente com o negócio principal do Banco, está concentrada nos níveis de diretor/gerente, supervisor e analista; portanto há, segundo a diretora de RH do Brasil, grande necessidade de manter os salários dessas pessoas bastante competitivos em relação aos concorrentes no mercado, o que implica diretamente elevá-los acima dos pisos estabelecidos com sindicatos.

Analisando também pesquisas de outros autores, entende-se que as empresas ainda têm políticas de remuneração, benefícios e carreira muito diferentes se se tomar por base a avaliação de seus funcionários para questões relacionadas ao assunto no âmbito da RSE. Ao passo que Napoleão (2007) apurou na empresa por ela pesquisada que grande parte dos funcionários não se sente valorizada pela empresa nem por meio da remuneração, nem por meio de um plano de carreira adequado, a pesquisa de Coelho (2004) apurou que 91% dos empregados concordaram que a empresa possui um bom programa de participação nos lucros e resultados, embora tenha observado que 53% declararam não ser ouvidos quando da definição de políticas de remuneração, benefício e carreira.

O destaque positivo nessa variável é a empresa pesquisada por Furtado (2006), em que mais de 54% dos funcionários sentem-se valorizados por meio de um plano de carreira adequado, sendo também elevadas as pontuações para as questões relacionadas à

remuneração, independentemente dos cargos. Cabe ressaltar que essa empresa tem um modelo acionário diferente das demais citadas, já que os funcionários têm acesso às ações da empresa e participam de sua gestão como “donos” do negócio, fatores que, com certeza, influenciaram a classificação da Promon nesse item no 4º estágio dos níveis estipulados pelo Ethos (2007).

4.7 Cuidados com segurança, saúde e condições de trabalho

Para o Ethos (2007), as empresas devem ter e difundir a conscientização da segurança e saúde no ambiente de trabalho, buscando atingir padrões internacionais de relações de trabalho.

Nesse sentido, os resultados das questões relativas a segurança, saúde e condições de trabalho no Banco analisado, conforme a TAB.25, apontaram elevados índices de concordância para o fato de a empresa ir além das obrigações legais, para o bom resultado das campanhas de saúde e segurança, para os funcionários serem ouvidos na definição de metas e indicadores de saúde e segurança, e para o fato de os funcionários terceirizados receberem as mesmas condições de trabalho que os funcionários contratados pelo Banco. Tais apontamentos permitem dizer que o Banco, nas duas unidades pesquisadas, está no 3º estágio nessa variável, assim como registrado na Promon (FURTADO, 2006).

TABELA 25
Resultados de Cuidados com Segurança, Saúde e Condições de Trabalho.

Questões	CUIDADOS COM SEGURANÇA, SAÚDE E CONDIÇÕES DE TRABALHO	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
58	A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança.	69,3	16	14,8	47,8	39,1	13
25	As campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado.	86,4	5,4	8,2	63	26,1	10,9
39	A empresa permite que eu divida bem o meu tempo entre o trabalho e a família.	9,3	10,9	79,8	56,5	16,3	27,2
46	A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa.	33,5	35,8	30,7	40,2	30,4	29,3
1	Eu sou ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança.	65	26,8	8,2	58,7	29,3	12
62*	As condições de trabalho oferecidas aos funcionários terceirizados são as mesmas dos próprios funcionários.	79,4	18,7	1,9	85,9	8,7	5,4

Fonte: Dados da pesquisa.

*Questão incluída pelo autor no questionário da pesquisa. Não faz parte do questionário original Ethos.

Por meio das entrevistas no Brasil, nota-se que os funcionários reconhecem bastante os esforços do Banco para fornecer-lhes as melhores condições de saúde possíveis, sendo que foram citadas ações que incluem um programa que pregava a alimentação saudável e equilibrada no dia-a-dia, que incluiu desde a disponibilização de frutas e água mineral engarrafada para todos os funcionários, durante todos os dias da semana, até a distribuição de uma "lancheira térmica", com as cores e o logotipo do Banco e da campanha, que incentivavam os funcionários a também levar para o ambiente de trabalho alimentos feitos em casa. Do mesmo modo, foi citada a disponibilidade de um massagista que fica de plantão uma vez por semana nas dependências do Banco, cujo trabalho/custo é subsidiado em 75% pela empresa; além da distribuição de cartilhas com ensinamentos de posturas corretas para o uso do computador; bem como do plano de saúde oferecido, considerado por diversos funcionários como "um dos melhores planos de saúde disponíveis, com ótimo atendimento, altos reembolsos, desconto em medicamentos e aceito em diversas clinicas e hospitais. Foi

ressaltado que esse plano também foi disponibilizado para funcionários terceirizados, que podem optar pela adesão, dependendo do contrato do Banco com a empresa contratada. Além disso, de acordo com a diretora de RH, todos os funcionários acima do cargo de supervisor têm direito a fazer um *check-up* anual pago pela empresa.

Contudo, apesar de reconhecerem todo o esforço da empresa para garantir boas condições de saúde e segurança, os funcionários do Brasil acreditam que ainda não conseguem dividir o seu tempo entre o trabalho e a família (79,8% de discordância), diferentemente da Argentina. Os funcionários brasileiros declararam que, ao menos uma semana por mês, trabalham cerca de 12 horas todos os dias, em função da necessidade da consolidação de resultados para envio a matriz, o que depende de diversas interdependências com outras instituições, externas a empresa (como o Banco Central do Brasil, por exemplo), que, por sua vez, tem horários de repasse de informações específicos; além do fato de que muitos funcionários precisam trabalhar conectados a outros países e, portanto, de acordo com outros fusos horários, como dos Estados Unidos, China e Inglaterra.

De acordo com os funcionários entrevistados, o Banco não exige um horário rígido de entrada e saída para os cargos de analista, supervisor, gerente e diretor; no entanto acreditam ser difícil cumprir todas as suas tarefas “chegando mais tarde, ou saindo mais cedo”. Afirmam que não há problema em sair durante a jornada de trabalho para uma consulta médica, por exemplo.

É interessante apontar que a questão da divisão do tempo entre trabalho e família, ao contrário do Brasil, apresentou níveis de concordância elevados na Argentina, o que, de acordo com os diretores de RH daquele país e do Brasil, deve-se ao fato de que a postura dos funcionários da Argentina é diferente em função da sua cultura e dos distintos processos de interdependência com outras empresas. Na Argentina, a flexibilidade de entrada no e saída do trabalho não é freqüente, o que lhes possibilita sair do trabalho no horário determinado.

Em relação à segurança, alguns funcionários brasileiros e argentinos citaram ações realizadas no ano anterior, tais como a distribuição de uma cartilha com dicas para evitar assaltos nas redondezas do edifício onde a empresa está localizada, bem como uma palestra dada por um delegado, com enfoque na segurança no trânsito a fim de evitar assaltos e seqüestros. É interessante notar que a questão da segurança foi pouco discutida pelos funcionários. Isto porque, como já citado na variável Gestão Participativa, os funcionários consideram que trabalham “num ambiente que não oferece riscos aparentes, em escritórios modernos, e os cuidados básicos aparentemente são tomados...”. Em relação a esse tema, Furtado (2006) considera, no momento em que discute a questão da segurança no ambiente de

trabalho, que “a realidade do setor de serviços é diferente da do setor industrial, para o qual o questionário do Ethos parece aplicar-se melhor”.

A empresa pesquisada por Mattoni (2007), uma siderúrgica, parece seguir rigorosamente e ainda ir além das normas e obrigações exigidas pela lei neste aspecto, sendo declarada a participação dos funcionários na definição de metas de saúde e indicadores de segurança; diferentemente da empresa pesquisada por Napoleão (2007), que não vai além de suas obrigações legais e que não tem o envolvimento de seus funcionários em discussões sobre o tema. Aqui vale ressaltar que 59% do quadro de funcionários atuam na área administrativa, o que, considerando também o que foi descrito, pode ir de encontro com o pensamento de Furtado (2006), citado no parágrafo anterior.

4.8 Compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade

No que diz respeito ao desenvolvimento profissional e empregabilidade, o Ethos entende que a empresa deve se comprometer 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.

Seguindo esse direcionamento, identifica-se que as duas unidades do Banco estão no 2º estágio nessa variável pois, conforme pesquisa, houve índices de concordância entre 50% e 65% para o recebimento de treinamento dirigido e contínuo para as tarefas que os funcionários desempenham. No entanto, as questões relacionadas com bolsas de estudo apresentaram resultados de concordância abaixo de 30%, conforme a TAB. 26. Esse resultado corrobora a pesquisa feita na Promon (FURTADO, 2006), que também alcançou o 2º estágio nessa variável.

TABELA 26
Resultados de Compromisso com Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade

Questões	COMPROMISSO COM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
9	Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que desempenho.	64,2	24,5	11,3	56,5	28,3	15,2
23	Eu tenho treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que desempenho.	56	32,3	11,7	58,7	26,1	15,2
56	Quando a empresa dá bolsas de estudo, elas são oferecidas para todos, sem distinção.	19,1	40,9	40,1	26,1	33,7	40,2
20	Eu tenho bolsas de estudo ou auxílio financeiro para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.	12,8	28,4	58,8	13	17,4	69,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse aspecto, Furtado (2006) cita que detectou na sua pesquisa alto índice de respostas "às vezes concordo, às vezes discordo" (entre 26% e 36%), e concluiu que há um indicativo de que a Promon pode não ter regras claras ou iguais para todos. No caso desta pesquisa, também é possível dizer que os índices de respostas "Não concordo nem discordo", que variam entre 17% e 41%, podem indicar regras diferentes conforme o cargo, como veremos a seguir, na interpretação das TAB. 27 a 32.

Os maiores resultados de discordância ocorreram nos cargos terceirizados e administrativos, no Brasil (66% e 21%, respectivamente; conforme TAB. 27); e nos cargos administrativo e diretor/gerente, na Argentina (60% e 21%, respectivamente; conforme TAB. 28).

TABELA 27
Resultado Questão 9 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
9. Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que desempenho.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	18 39%	15 19%	13 13%	4 21%	4 29%	0 0%	54 21%
Concordo parcialmente	6 13%	37 48%	58 59%	5 26%	4 29%	1 33%	111 43%
Não concordo nem discordo	17 37%	20 26%	16 16%	6 32%	4 29%	0 0%	63% 25%
Discordo parcialmente	4 9%	5 6%	10 10%	3 16%	0 0%	1 33%	23 9%
Discordo totalmente	1 2%	0 0%	1 1%	1 5%	2 14%	1 33%	6 2%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 28
Resultado Questão 9 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
9. Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que desempenho.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	3 21%	6 18%	5 14%	0 0%	1 25%	0 0%	15 16%
Concordo parcialmente	2 14%	13 39%	19 54%	1 20%	2 50%	0 0%	37 40%
Não concordo nem discordo	6 43%	11 33%	6 17%	1 20%	1 25%	1 100%	26 28%
Discordo parcialmente	3 21%	2 6%	2 6%	1 20%	0 0%	0 0%	8 9%
Discordo totalmente	0 0%	1 3%	3 9%	2 40%	0 0%	0 0%	6 7%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a diretora de RH do Brasil, os funcionários terceirizados não recebem treinamento para as funções que desempenham, uma vez que foram contratados justamente

por seu conhecimento específico. Os treinamentos/orientações específicos que recebem são relacionados a estrutura, código de conduta e funcionamento da área em que vão atuar, mediante aprovação da área responsável por sua contratação. Já os funcionários da área administrativa recebem alguns treinamentos que são fundamentais para as suas atividades, como os dos programas do Microsoft Office, porém estes são treinamentos disponibilizados para todos os funcionários, e não especificamente para o seu cargo. Novamente, ressalta-se o baixo volume de respostas totais para esses cargos (3 terceirizados e 19 administrativos).

Na pesquisa na Promon (FURTADO, 2006), detectou-se ainda que os resultados da questão sobre treinamento dirigido não têm correlação positiva com os cargos, mas que, nesse sentido, os supervisores são os mais insatisfeitos.

O diretor de RH da Argentina acredita que, conforme conversa com demais diretores e gerentes, os maiores índices de discordância tenham se concentrado nesses cargos, porque esses executivos não acreditam necessitar de treinamentos específicos para as atividades que desenvolvem. O que eles crêem é que os treinamentos devem acontecer conforme a demanda de uma determinada massa de funcionários. O próprio diretor colocou que alguns diretores já solicitaram cursos específicos, como o de língua francesa, para um determinado projeto que iriam realizar no exterior; porém não consideram que este seja um treinamento específico para a função que desenvolvem, mas uma situação esporádica.

Já a situação dos funcionários de cargo administrativo foi colocada pelo diretor da mesma forma que ocorre no Brasil. Aqui também cabe a ressalva para o baixo índice de respondentes totais para esses dois cargos (14 para diretor/gerente, e 5 para administrativos); o que impacta negativamente conclusões precisas.

No momento em que se avaliou o cruzamento da questão sobre o recebimento de bolsas fora da função atual *versus* o cargo (TAB. 29 e 30), identificaram-se índices de concordância próximos de 50% apenas para o cargo de diretor/gerente, no Brasil. Todos os demais cargos e também as demais questões, tanto no Brasil como na Argentina, apontam concentração nas alternativas de discordância ou “Não concordo nem discordo”. Esse fato ilustra que pode haver um favoritismo no caso dos diretores/gerentes do Brasil, porém observa-se que o mesmo não se aplica aos seus pares na Argentina; o que pode indicar, juntamente com os altos índices de respostas “Não concordo nem discordo”, que não existem regras claras nem unificadas em relação a esse assunto dentro desse Banco.

TABELA 29
Resultado Questão 20 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
20. Eu tenho bolsas de estudo ou auxílio financeiro para aquisição de conhecimentos fora de minha função atual.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	15 33%	5 6%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	20 8%
Concordo parcialmente	7 15%	6 8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	13 5%
Não concordo nem discordo	15 33%	19 25%	29 30%	6 32%	4 29%	0 0%	73 28%
Discordo parcialmente	7 15%	14 18%	17 17%	4 21%	3 21%	0 0%	45 18%
Discordo totalmente	2 4%	33 43%	52 53%	9 47%	7 50%	3 100%	106 41%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 30
Resultado Questão 20 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
20. Eu tenho bolsas de estudo ou auxílio financeiro para aquisição de conhecimentos fora de minha função atual.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	2 14%	3 9%	2 6%	0 0%	0 0%	0 0%	7 8%
Concordo parcialmente	2 14%	2 6%	1 3%	0 0%	0 0%	0 0%	5 5%
Não concordo nem discordo	2 14%	0 0%	7 20%	4 80%	3 75%	0 0%	16 17%
Discordo parcialmente	6 43%	0 0%	4 11%	1 20%	1 25%	0 0%	12 13%
Discordo totalmente	2 14%	28 85%	21 60%	0 0%	0 0%	1 100%	52 52%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os altos índices de discordância, principalmente nos cargos com o maior número de respondentes totais e com maior representatividade no universo de funcionários dos dois países em questão, apontam que o Banco parece não ter a intenção de desenvolver o funcionário de forma mais geral, enquanto cidadão, mas foca o desenvolvimento destes para que os benefícios sejam colhidos pela empresa; fato que alinha a conclusão desse item com a pesquisa de Furtado (2006, p.119), a qual relata que a empresa pesquisada "ainda não chegou ao ponto máximo dentro dos preceitos da RSE com PI de apoiar o desenvolvimento como contribuição à sociedade, e não em seu próprio interesse." Observa-se aí o direcionamento estratégico, instrumental, dos benefícios concedidos aos trabalhadores, como sugere a pesquisa de Pena *et al* (2007).

Avaliando a forma de distribuição das bolsas (TAB. 31 e 32), observou-se que aqui também foi registrado elevado índice de respostas "Não concordo nem discordo", tanto no Brasil, como na Argentina (entre 30% e 50%). Contudo, novamente os cargos diretor/gerente registraram níveis de concordância acima de 50%.

TABELA 31
Resultado Questão 56 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
56. Quando a empresa dá bolsas de estudo, elas são oferecidas para todos, sem distinção.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	11 24%	4 5%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	15 6%
Concordo parcialmente	8 17%	10 13%	11 11%	3 16%	2 14%	0 0%	34 13%
Não concordo nem discordo	23 50%	26 34%	42 43%	8 42%	5 36%	1 33%	105 41%
Discordo parcialmente	4 9%	33 43%	30 31%	5 26%	3 21%	1 33%	76 30%
Discordo totalmente	0 0%	4 5%	15 15%	3 16%	4 29%	1 33%	27 11%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 32
Resultado Questão 56 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
56. Quando a empresa dá bolsas de estudo, elas são oferecidas para todos, sem distinção.	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	3 21%	4 12%	1 3%	0 0%	0 0%	0 0%	8 9%
Concordo parcialmente	5 36%	0 0%	7 20%	2 40%	2 50%	0 0%	16 17%
Não concordo nem discordo	3 21%	14 42%	11 31%	1 20%	1 25%	1 100%	31 34%
Discordo parcialmente	1 7%	9 27%	14 40%	2 40%	1 25%	0 0%	27 29%
Discordo totalmente	2 14%	6 18%	2 6%	0 0%	0 0%	0 0%	10 11%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a diretora de RH do Brasil, isso ocorre porque, geralmente, bolsas de estudo são concedidas aos cargos de nível gerencial, seguindo uma série de critérios determinados pelos gestores juntamente com a área de RH. Portanto, os funcionários dos cargos que já tiveram alguma oferta de bolsa de estudo sabem que, quando esta acontece, todos aqueles que preenchem determinados requisitos são igualmente elegíveis à bolsa.

Existem também, segundo a diretora de RH, casos de bolsas específicas, discutidas caso a caso, como a necessidade do desenvolvimento de habilidades para a participação em algum projeto especial (alguma mudança nas leis que regem o setor bancário, por exemplo). Nesses casos, uma vez definida e comprovada a necessidade, são selecionados determinados funcionários elegíveis à bolsa, de acordo com critérios definidos juntamente com gestores e diretores.

Assim, os resultados apurados para o tema da oferta de bolsas de estudos de forma igualitária para todos os funcionários, principalmente para aquisição de conhecimento fora da função atual, demonstram os altos índices de discordância ou ainda desconhecimento dos empregados em relação a essa questão em todas as empresas recentemente pesquisadas, se se considerar o presente estudo e o de Coelho (2004), Mattoni (2007) e Napoleão (2007); já que, de acordo com todos os autores, as companhias analisadas obtiveram baixos índices de concordância para esse item, deixando-as distante do que é sugerido pelo Ethos em relação ao compromisso com o desenvolvimento profissional. Fica em aberto, portanto, o motivo pelo

qual as empresas não direcionam esforços para a oferta de bolsa de estudos fora da função atual de seus funcionários e de forma igualitária para todos – sugestão de análise em futuros estudos sobre o tema.

4.9 Comportamento frente a demissões

Em relação a essa variável, o Ethos acredita que as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos e que, quando forem inevitáveis, devem ser realizadas com responsabilidade por parte da empresa, que deve estabelecer critérios de execução, garantindo benefícios e viabilizando recolocações que estiverem ao seu alcançe .

Nesta questão, identifica-se que, na visão dos funcionários, não há tendências positivas nem negativas no que diz respeito a evitar demissões (TAB. 33), uma vez que, tanto no Brasil como na Argentina, o percentual de respostas foi extremamente próximo para todas as alternativas (concordância, discordância e não concorda nem discorda). Contudo, quando as demissões ocorrem, é alto o índice de pessoas que acreditam que a empresa informa os fatores que levaram a tal decisão (acima de 50%).

TABELA 33
Resultados de Comportamento frente às Demissões – Questões de profundidade

Questões	COMPORTAMENTO FRENTE A DEMISSÕES	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
18	A empresa procura evitar demissões.	37,4	38,5	24,1	35,9	29,3	34,8
17	A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões.	10,5	35,4	54,1	12	40,2	47,8
19	A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos.	13,6	35,4	51	13	28,3	58,7
7	A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos.	20,2	25,3	54,5	7,6	29,3	63
53	A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido.	7,4	39,3	53,3	20,7	38	41,3
44	A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos.	3,9	27,6	68,5	5,4	27,2	67,4

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 33.1
Resultados de Comportamento frente às Demissões – Questões adicionais

Questões	COMPORTAMENTO FRENTE A DEMISSÕES	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda, nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda, nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
38	A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão.	50,6	30,4	19,1	67,4	21,7	10,9
54	A empresa oferece programas de demissão voluntária.	2,3	34,6	63	4,3	40,2	55,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Para todas as demais questões (alternativas para evitar demissões; mantém os benefícios para os demitidos; oferece serviços de recolocação; estabelece critérios como

idade, filhos e estado civil para definir as demissões; oferece programas de demissão voluntária e requalificacao profissional para os demitidos), são altos os índices de discordância. Assim, acredita-se que o Banco ainda esteja no 1º estágio nessa variável, diferentemente da Promon, que, na pesquisa de Furtado (2006), alcançou o 2º estágio.

De acordo com a diretora de RH do Brasil, a estrutura atual desse Banco é resultante de uma fusão que ocorreu no âmbito internacional entre duas grandes instituições financeiras, o que é comum nesse setor. O fato é que, segundo ela, toda fusão ou aquisição acaba confrontando a questão das demissões, uma vez que passam a existir diversas duplicidades e sobreposições de áreas e cargos na nova estrutura. No caso desse Banco, pareceu haver a orientação para o aproveitamento máximo do quadro de funcionários existentes (fato confirmado pelos funcionários, em entrevistas), daí o fato de haver poucos funcionários terceirizados atuando na empresa (abaixo de 10% do quadro total de funcionários). No momento da fusão, como explicado pela diretora, os benefícios para os demitidos foram mantidos por algum tempo, como o plano de saúde; porém não houve programa de requalificação, dado que os funcionários que foram demitidos eram extremamente qualificados para a função que desempenhavam.

Foi identificado também que o programa de demissão voluntária não existe, uma vez que raramente ocorrem casos de necessidade de demissão em massa (exceto pelo caso citado, que é tratado como exceção). As demissões, quando ocorrem, geralmente são ocasionadas pelo registro de performance baixa ou indesejada durante três anos consecutivos, sendo que, nesses casos, todos são avaliados da mesma forma, independentemente de fatores como estado civil ou idade.

Em relação aos serviços de recolocação, a diretora de RH informou que eles são disponibilizados apenas para o cargo de diretor e, ainda assim, apenas para determinados casos, que são definidos pela área de RH juntamente com um conselho de diretores. Interessante notar que, para essa questão, os resultados não demonstraram correlação com o cargo (TAB.34 e 35).

TABELA 34
Resultado Questão 7 x Cargo – BRASIL

BRASIL	CARGO						
7. A empresa oferece serviço de recolocação em outro emprego para os demitidos?	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	2 4%	1 1%	7 7%	0 0%	2 14%	0 0%	12 5%
Concordo parcialmente	7 15%	13 17%	15 15%	3 16%	2 14%	0 0%	40 16%
Não concordo nem discordo	8 17%	22 29%	26 27%	6 32%	2 14%	1 33%	65 25%
Discordo parcialmente	17 37%	25 32%	24 24%	4 21%	2 14%	1 33%	73 28%
Discordo totalmente	12 26%	16 21%	26 27%	6 32%	6 43%	1 33%	67 26%
Total	**46** **100%**	**77** **100%**	**98** **100%**	**19** **100%**	**14** **100%**	**3** **100%**	**257** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 35
Resultado Questão 7 x Cargo – ARGENTINA

ARGENTINA	CARGO						
7. A empresa oferece serviço de recolocação em outro emprego para os demitidos?	Diretor ou Gerente	Supervisor	Analista	Administrativo	Operacional	Terceirizado	Total
Concordo totalmente	2 14%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 2%
Concordo parcialmente	2 14%	1 3%	2 6%	0 0%	0 0%	0 0%	5 5%
Não concordo nem discordo	2 14%	10 30%	8 23%	3 60%	3 75%	1 100%	27 29%
Discordo parcialmente	6 43%	13 39%	8 23%	1 20%	1 25%	0 0%	29 32%
Discordo totalmente	2 14%	9 27%	17 49%	1 20%	0 0%	0 0%	29 32%
Total	**14** **100%**	**33** **100%**	**35** **100%**	**5** **100%**	**4** **100%**	**1** **100%**	**92** **100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre os altos índices de respostas na alternativa “Não concordo nem discordo” (de 21% a 40%), os funcionários colocaram que “as regras que envolvem as

demissões nunca são muito discutidas, até que você seja demitido”. Dessa forma, é possível considerar que a maioria desconhece o comportamento da empresa frente às demissões.

Conclusões semelhantes, ou seja, discordância ou falta de conhecimento sobre programas de demissão voluntária e serviços de recolocação foram alcançadas pela maioria das pesquisas recentes, se se considerar as realizadas por Coelho (2004), Furtado (2006), Mattoni (2007) e Napoleão (2007). Assim, tais resultados também sugerem um estudo mais aprofundado sobre os motivos pelos quais as empresas não se interessam em oferecer programas de demissão voluntária e serviços de recolocação para demitidos.

4.10 Preparação para aposentadoria

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 reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais (ETHOS, 2007).

Essa descrição reflete a política de RSE com PI que o Instituto Ethos considera aplicável na relação das empresas com a aposentadoria de seus funcionários. Nesse sentido, interpretou-se por meio dos resultados da pesquisa que o Banco na sua subsidiária no Brasil está no 3º estágio, no qual se registraram, para a maioria das questões, altos índices de concordância (acima de 50%); porém, na subsidiária da Argentina, a organização ainda está no 1º estágio (TAB.36).

TABELA 36
Resultados de Preparação para Aposentadoria

Questões	PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	BRASIL			ARGENTINA		
		Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)	Concordância (soma das respostas "a" e "b", em %)	Não concorda nem discorda (em %)	Discordância (soma das respostas "d" e "e", em %)
3	A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria.	72	20,6	7,4	26,1	34,8	39,1
10	Eu recebo informações sobre aposentadoria.	74,3	19,8	5,8	47,8	21,7	30,4
48	A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria.	51	24,5	24,5	44,6	37	18,5
26	A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário na comunidade para os aposentados.	1,9	31,5	66,5	3,3	37	59,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Para efeito comparativo, registra-se aqui que a Promon, de acordo com Furtado (2006), está no 2º estágio nessa variável.

De acordo com os diretores de RH entrevistados, no Brasil a questão das discussões (que ocorrem com freqüência), bem como as atualizações do plano de previdência oferecido pelo Banco, fazem com que os funcionários sintam-se de alguma forma informados sobre leis e regras que circundam a sua aposentadoria. Os funcionários confirmaram tal hipótese nas entrevistas, uma vez que não consideram tão relevante a aposentadoria que é garantida pelas leis. Um funcionário colocou: "fico de olho nas mudanças nas leis, mas sei que não posso contar apenas com a aposentadoria que o governo me garante". Dessa forma, entende-se que o plano de previdência acaba tendo um peso bastante grande quando se discute sobre a aposentadoria dentro do Banco, no Brasil.

Já os funcionários argentinos parecem preocupar-se um pouco mais com as questões legais e, de acordo com o seu diretor de RH, o Banco preocupa-se em atualizar-se com as mudanças na legislação a esse respeito, mas não tanto em divulgá-las amplamente no meio interno. O motivo para tal postura seria o fato de que tanto a aposentadoria de funcionários como as mudanças nas leis são raras e, quando estas últimas acontecem, são divulgadas pela mídia. Nesse caso, acredita-se que há espaço para melhorar a comunicação da empresa com

seus funcionários, seja através da elaboração de comunicados sobre o tema, ou até mesmo por meio da inclusão de um *link* sobre o assunto na *intranet* da empresa.

Ainda em relação à aposentadoria, salta aos olhos os resultados de baixíssima concordância para a questão da oportunidade de trabalho voluntário para os aposentados brasileiros e argentinos na comunidade. Os entrevistados, de forma unânime, consideram que este movimento não existe. De acordo com a diretora de RH, faz parte da rotina dos gestores conversar com os funcionários e identificar seus planos para o futuro, inclusive com aqueles que estão prestes a se aposentar. Segundo ela, não lhe foram levados planos concretos de dedicação ao trabalho voluntário; porém, em função desta pesquisa, a mesma considerou que a idéia de oferecer uma oportunidade de trabalho desse tipo seria bastante interessante, e se propôs a levar o assunto adiante, pensando em incluir os aposentados e/ou pessoas prestes a se aposentar na estrutura que está sendo desenvolvida para realizar projetos sociais pelo Banco, conforme descrito durante a análise da variável Compromisso com o Futuro das Crianças.

Aqui cabe uma breve análise das pesquisas realizadas por outros autores. Coelho (2004), por exemplo, observou em relação a essa variável que as empresas pesquisadas (A e B) não oferecem nenhum tipo de aconselhamento sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro (77% e 72%, respectivamente), nem oportunidade de trabalho voluntário na comunidade para os aposentados (80% e 84%, respectivamente), nem informações sobre mudanças na lei (neste caso, apenas a empresa B, que registrou 82% de discordância nessa questão).

Já Furtado (2006), embora tenha apurado que na Promon os empregados se sintam orientados em relação a informações sobre aposentadoria (66%), inclusive em relação a mudanças na lei (73%), eles não recebem orientações psicológicas e nem de planejamento financeiro, assim como não recebem, por parte da empresa, oportunidades de trabalho voluntário na comunidade.

Napoleão (2007), por sua vez, identificou que, na percepção dos funcionários, principalmente para aqueles que têm cargos gerenciais, a questão da preparação para a aposentadoria é positiva, embora a questão da oferta de trabalho voluntário para aposentados na comunidade tenha registrado elevado índice de discordância e/ou falta de conhecimento (94%).

Considerando essas avaliações, é possível dizer que, embora apareçam nas pesquisas, de forma variada, há necessidade de melhoria em relação ao recebimento de informações sobre aposentadoria e oferta de plano de aposentadoria com orientações psicológicas e financeiras; é praticamente unânime a constatação de que a oferta de trabalho voluntário na

comunidade encaminhado por essas empresas é inexistente ou muito mal comunicada ao quadro de empregados. A única exceção registrada, entre as pesquisas utilizadas como base de comparação, foi a empresa analisada por Mattoni (2007), que apontou o menor índice de discordância somado com falta de conhecimento dos funcionários a respeito dessa questão (55%).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar se um Banco de Investimento americano com atuação internacional possui boas práticas de Responsabilidade Social Empresarial com seu público interno, focando a percepção de seus empregados no Brasil e na Argentina. O Banco, por meio de seus diretores de RH, havia declarado no início do estudo que a atuação junto às comunidades em que está presente é parte de sua cultura. Dessa forma, esta pesquisa procurou entender o quanto esse discurso está alinhado com a realidade percebida por seus funcionários no Brasil e na Argentina, e se há alguma correlação dos resultados apurados com o nível hierárquico ou divergências devido às diferenças culturais.

Para aprimorar o estudo, procurou-se comparar, durante a etapa de análise, os dados apurados com as pesquisas realizadas por outros autores em diferentes empresas, realizados com objetivos e metodologias de coleta de dados similares. Assim, as principais bases utilizadas para a comparação de resultados foram as pesquisas de Coelho (2004), Furtado (2006), Mattoni (2007) e Napoleão (2007).

Nesse contexto, esta pesquisa foi um estudo de caso, para o qual foram utilizados como referência, em função de terem sido aplicados nas metodologias das pesquisas-base citadas, os Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno, que englobam as variáveis: Relações com Sindicatos; Gestão Participativa; Compromisso com o Futuro das Crianças; Valorização da Diversidade; Relações com Trabalhadores Terceirizados; Política de Remuneração, Benefícios e Carreira; Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho; Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade; Comportamento frente a Demissões; e Preparação para a Aposentadoria.

Com base nesses indicadores, foram utilizados instrumentos de coleta de dados predominantemente quantitativos (questionários anexos – vide Apêndice), complementados com métodos qualitativos (entrevista com diretores de RH das unidades brasileira e argentina, bem como conversas informais com empregados).

Os resultados apurados demonstraram semelhança entre as unidades do Banco no Brasil e na Argentina em praticamente todas as variáveis, exceto em algumas questões e na variável “Preparação para Aposentadoria”, cujas análises serão apresentadas mais à frente. Aqui cabe ressaltar que as análises foram feitas apenas no ambiente desse Banco nas duas

localidades citadas, limitando as conclusões, única e exclusivamente, a esse ambiente organizacional, e para as quais não houve bases de comparação.

De forma geral, foi possível concluir que o Banco, sob uma perspectiva baseada em referências teóricas e na realidade apurada nas pesquisas citadas, já alcançou resultados bastante satisfatórios em algumas vertentes da RSE com PI, como é o caso da gestão participativa; sendo que a Promon, empresa pesquisada por Furtado (2006), considerada há anos uma das melhores empresas para se trabalhar, segundo a revista Exame, foi a única que apresentou classificação de Indicador Ethos semelhante (4º estágio). As demais empresas, pesquisadas por Coelho (2004), Mattoni (2007) e Napoleão (2007), ainda apresentam resultados passíveis de melhorias significativas nessa variável, pois se verificou que o discurso de gestão participativa nem sempre condiz com o que é praticado (COELHO, 2004).

Todavia, em outras variáveis, tais como as que tratam das relações com sindicatos, compromisso com o futuro das crianças e comportamento frente às demissões, o Banco ainda está num estágio de RSE com PI muito embrionário (1º estágio de classificação dos Indicadores Ethos), nos países analisados. Se, por um lado, alguns desses resultados negativos podem refletir outros aspectos positivos, como no caso dos sindicatos, cuja presença próxima parece não ter tanta relevância para os funcionários, dado que a estrutura enxuta do Banco lhes permite grande interação com a diretoria e, assim, maior agilidade na discussão de questões como ajustes salariais (reflexão também feita por FURTADO, 2006); por outro lado, percebeu-se que ações que refletem, por exemplo, atuação socialmente responsável em relação ao compromisso com o futuro das crianças são realizadas em países como Estados Unidos e China, mas não existem em suas subsidiárias no Brasil e na Argentina, que apenas se limitam a cumprir o que está na legislação. Nesse caso, cabe a reflexão sobre o impacto que a cultura e a representatividade desses países têm na postura e atuação do Banco em relação a essa variável. É possível que o fato de esses países terem uma cultura de compromisso social menos avançada do que as dos países desenvolvidos, e de a sua representatividade – tanto de estrutura organizacional como de mercado – ser bem menor do que nas localidades citadas, esteja diretamente ligado à relevância que os investimentos em ações locais, no âmbito da responsabilidade social, têm para a matriz.

Em relação ao compromisso com o futuro das crianças, as pesquisas realizadas pelos outros autores registraram maiores índices de concordância, embora tenham identificado pelo menos um ponto de melhoria nesse quesito, seja na discussão do trabalho infantil com os funcionários, seja no desenvolvimento de projetos internos relacionados ao tema.

No que diz respeito à variável sobre comportamento frente a demissões, na qual o Banco atingiu o mais baixo estágio de classificação Ethos; é interessante relatar que a maioria dos funcionários deram respostas nulas ("não concordo nem discordo") para as questões relacionadas ao tema, demostrando baixo conhecimento das políticas de demissão, fato confirmado em entrevistas qualitativas e que corrobora as pesquisas-base de comparação. Assim, tais resultados levam à sugestão de um estudo mais aprofundado sobre os motivos pelos quais esse tema não é discutido dentro das empresas antes que as demissões ocorram e por que estas não se interessam em oferecer, por exemplo, programas de demissão voluntária e serviços de recolocação para demitidos.

Sobre as questões que envolvem política de remuneração, benefícios e carreira; cuidados com saúde, segurança e trabalho, valorização da diversidade, e compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade, é possível dizer que o Banco, tanto no Brasil como na Argentina, tem atitutes regulares no que tange à RSE com PI. Isso porque os níveis de evolução alcançados nessas variáveis estão entre o 2º e 3º estágios. No entanto, se se comparar esses resultados com as pesquisas de Coelho (2004), Furtado (2006), Napoleão (2007) e Mattoni (2007); percebe-se que o Banco encontra-se no mesmo patamar de evolução (ou patamar muito próximo) das outras empresas.

Especificamente sobre a política de remuneração, benefícios e carreira; variável em que o Banco alcançou o 3º estágio da classificação do Ethos nos dois países analisados, vale ressaltar que houve uma diferença razoável (em torno de 20 pontos percentuais) entre as respostas da subsidiária no Brasil e da Argentina, nas questões relativas a pagamento acima dos pisos salariais firmados com sindicatos e a valorização por meio do plano de carreira; sendo que, no caso argentino, a quantidade de respostas "não concordo nem discordo" para essas questões foi maior do que no Brasil. Essas diferenças podem indicar uma oportunidade de aprofundar os estudos sobre a cultura local e o seu impacto sobre a gestão de pessoas nas empresas. Esse tópico, segundo a literatura comparativa, também é um desafio nas demais companhias pesquisadas, à exceção da Promon, empresa pesquisada por Furtado (2006), que parece ser o estado-da-arte em termos de prática de RSE com PI nesse tema.

Na variável que corresponde aos cuidados com segurança, saúde e condições de trabalho, o Banco também alcançou o 3º estágio de evolução do Ethos nos dois países foco de estudo, demostrando que vai além das obrigações legais nesse sentido e que conta com a participação dos funcionários na definição de indicadores e metas relacionados. No entanto, percebeu-se significativa diferença (cerca de 47 pontos percentuais) nas respostas apuradas no Brasil *versus* as registradas na Argentina para a questão relativa ao equilíbrio de tempo

empregado no trabalho e na família, sendo o índice de concordância no Brasil muito menor do que na Argentina. Aqui foi possível identificar que existem comportamentos diferentes dependendo da cultura, pois constatou-se que, no Brasil, os funcionários trabalham com freqüência depois do expediente legal, mas consideram ter horários flexíveis que lhes permitem marcar uma consulta médica durante o horário de trabalho, por exemplo, diferentemente da Argentina, em que a cultura dos funcionários é cumprir o horário estabelecido em contrato.

Já em relação à valorização da diversidade, foi possível concluir que, embora os funcionários do Banco no Brasil e na Argentina considerem-no um exemplo de organização que atua contra a discriminação, acreditando que essa filosofia está implícita no seu dia-a- dia, nenhuma das empresas pesquisadas (nem o Banco avaliado, nem as unidades comparadas) pode ser uma referência em RSE com PI, de acordo com o Ethos. No caso do Banco, contudo, a única questão que obteve índice de concordância abaixo de 50% foi a que trata da oferta de treinamento específico sobre o tema; diferentemente das demais empresas estudadas, que também têm pontuações baixas em outras questões, como no combate à discriminação contra determinadas minorias (pessoas com AIDS, alcoólatras e dependentes químicos, no caso da pesquisa de Furtado, 2006); ou na oferta de canais para denúncia da discriminação, por exemplo (como no caso das empresas pesquisadas por Coelho, 2004).

Sobre compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade, identificou-se que o Banco está no 2º estágio de evolução apresentado pelo Ethos, tanto no Brasil como na Argentina; sendo os principais pontos de deficiência os relacionados à oferta de bolsas de estudo de forma igualitária para todos os funcionários e a obtenção destas para aquisição de conhecimento fora da função atual. Foi interessante constatar que essas questões parecem ter altos índices de discordância ou ainda desconhecimento dos empregados em diversas empresas recentemente pesquisadas, se se considerar este estudo e os de Coelho (2004), Mattoni (2007) e Napoleão (2007), já que, de acordo com todos os autores, as companhias analisadas obtiveram baixos índices de concordância para esse item, deixando-as distante do que é sugerido pelo Ethos em relação ao compromisso com o desenvolvimento profissional. Tal constatação abre uma oportunidade para futuros estudos sobre o tema, em que se sugere entender o motivo pelo qual as empresas não direcionam esforços para a oferta de bolsa de estudos fora da função atual de seus funcionários e de forma igualitária para todos.

Por fim, quando da análise da variável “Preparação para aposentadoria”, identificou-se que houve discrepâncias nas visões dos funcionários do Banco no Brasil e na Argentina, sendo que o primeiro país atingiu o 3º estágio de evolução, segundo a visão de seus

empregados e de acordo com os critérios do Ethos, ao passo que o segundo país alcançou apenas o 1º estágio de evolução. As diferenças significativas estiveram nas questões que tratam da orientação dos funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria e no recebimento de informações sobre o assunto de maneira geral. Foi possível identificar que os funcionários no Brasil não consideram tão importante as questões relacionadas à aposentadoria garantida pela legislação, mas enxergam com muita relevância o tema da previdência privada, cujo plano existe no Banco e é tema de discussões recorrentes. Os funcionários da Argentina, por sua vez, parecem se preocupar mais com o tema ligado às leis, demonstrando-se insatisfeitos em relação ao repasse de informações que é realizado pelo Banco. Um fato importante que deve ser citado é o de que, segundo o diretor de RH da subsidiária naquele país, as mudanças na legislação são raras, o que pode ter interferido nas interpretações dos empregados a respeito desse tema. Esta é, portanto, mais uma apuração que deixa brecha para futuros estudos sobre o impacto cultural na visão dos funcionários sobre a RSE com PI.

Ainda sobre a análise dessa variável, foi possível concluir que, de acordo com este estudo e as pesquisas realizadas pelos outros autores, são muito raras as práticas de orientações psicológicas e planejamento para aposentadoria, bem como a oferta de trabalho voluntário na comunidade por parte das empresas.

De maneira geral, avaliando o que foi descrito, é possível dizer que o Banco de Investimentos analisado sob a ótica de seu público interno no Brasil e na Argentina cumpre a legislação no que tange à aplicação da responsabilidade social empresarial, mas ainda tem muito o que evoluir se se levar em consideração o que dita o Ethos. O Banco, aparentemente, considerando apenas suas subsidiárias no Brasil e na Argentina, faz parte do grupo de empresas descritas por Melo Neto e Froes (1999), que parecem crer que podem obter vantagens com a RSE. No entanto, é difícil identificar e mensurar se o motivo da prática responsável é econômico/competitivo ou se é uma questão voltada para o âmbito da consciência empresarial ou, ainda, se são as duas razões ao mesmo tempo.

Para consolidar o que foi diagnosticado no diz respeito à comparação deste estudo com as pesquisas dos outros autores, foi criada uma tabela (TAB. 37) que contém os resultados apurados, traduzidos na classificação das variáveis por estágio, conforme dita o Instituto Ethos, e à semelhança do que fez Mattoni (2007). Todavia, vale ressaltar que apenas Furtado (2006) e Mattoni (2007), entre os autores utilizados como base de comparação, descreveram classificações das variáveis em estágios.

TABELA 37
Classificação das Variáveis em Estágios, por Pesquisa/Autor

VARIÁVEIS/ AUTORES	FURTADO (2006) PROMON	MATTONI (2007) EMPRESA F	SANTOS (2007) BRASIL	SANTOS (2007) ARGENTINA
Relações com sindicatos	1º	4º	1º	1º
Gestão participativa	4º	2º / 3º	4º	4º
Política de remuneração, benefícios e carreira	4º	4º	3º	3º
Compromisso com o futuro das crianças	1º (ações internas) / 2º (ações externas)	4º	1º	1º
Valorização da diversidade	1º	2º / 3º	2º	2º
Comportamento frente a demissões	2º	4º	1º	1º
Compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade	2º	4º	2º	2º
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	3º	4º	3º	3º
Preparação para aposentadoria	1º	4º	3º	1º

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota 1: Segundo Mattoni (2007), o 1º, o 2º, e o 3º níveis refletem os níveis da evolução da compatibilidade entre a prática e o discurso da responsabilidade social quando se refere à gestão do público interno.
1° nível: aproximação entre os princípios afirmados pelas empresas e a prática percebida por trabalhadores, gestores e sindicalistas, o leva a supor a alta probabilidade de a empresa demonstrar responsabilidade social. Na TAB. 37 ele foi traduzido como 4º estágio.
2° nível: intermediário: alguma incoerência entre as percepções da empresa e dos empregados, o que leva a considerar que as empresas demonstraram responsabilidade social, mas podem melhorar. Na TAB. 37 este nível foi traduzido como 2º / 3º estágio.
3° nível: aspectos em que a responsabilidade social perante os trabalhadores foi questionada, em que há menor consistência entre discurso e prática. O que seria de se esperar em uma empresa socialmente responsável para com seu público interno, não se verifica na percepção dos empregados. Na TAB. 37 foi traduzido como 1º estágio.

Nota 2: De acordo com o Ethos (2007), as questões de profundidade representam os quatro estágios indicados pelo Ethos, sendo que o primeiro estágio representa um estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo em relação às exigências legais. Já o segundo estágio representa um nível intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas. O terceiro estágio, por sua vez, representa um patamar avançado de ações, no qual são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras do mercado, da sociedade,etc. Nesse estágio a responsabilidades social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio. O quarto e último estágio representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, vale ressaltar que os questionários, intrumento quantitativo de coleta dos dados, foram respondidos por via eletrônica e, portanto, não houve controle sobre o preenchimento pelo empregado. Além disso, as entrevistas qualitativas com os funcionários foi feita informalmente, sem a construção de grupos-foco para discussões sobre as variáveis. Contudo, a pesquisa procurou minimizar a limitação relativa à dificuldade de generalização dos dados por meio da aplicação de questionários a todos os empregados, na forma de censo. O retorno obtido configurou uma boa amostra do universo, tanto na unidade brasileira quanto na unidade argentina, exceto dos cargos de empregados terceirizados, que já representam uma pequena parcela das populações (7% no Brasil e 4% na Argentina). Outra forma de compensar essa limitação foi utilizar instrumento de pesquisa semelhante ao de outras investigações na área, o que facilitou a comparação.

Outra dificuldade relevante foi encontrada na classificação das variáveis em estágios de acordo com os resultados apurados, isso porque a mesma dependeu da interpretação subjetiva do autor, já que os questionários não solicitavam aos respondentes (funcionários) um exercício de classificação, até porque as perguntas do questionário não foram agrupadas em variáveis.

Cabe ressaltar ainda que os dados não permitem generalização para o setor bancário, uma vez que abordou apenas duas unidades de um banco de investimento; bem como não podem ser extrapoladas para além dos limites deste Banco as conclusões sobre interferências culturais na avaliação da RSE com PI.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se que, quando houver a proposta de identificar se diferenças culturais podem interferir na avaliação da RSE com PI, sejam eleitos referenciais para comparação de resultados. Sugere-se, também, que sejam avaliados os impactos provenientes de diferenças culturais entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

É interessante recomendar que se façam estudos mais aprofundados especificamente sobre as questões das diversas variáveis que obtiveram, unanimemente, baixo nível de concordância em todas as empresas pesquisadas, como é o caso de algumas perguntas ligadas ao desenvolvimento profissional (oferta de bolsas de estudo de forma igualitária e fora da função atual) ou à preparação para aposentadoria (oferta de recolocação e trabalho voluntário na comunidade); a fim de constatar até que ponto o meio empresarial enxerga viabilidade ou tem interesse no desenvolvimento e aplicação dessas ações.

Contudo, com base no que foi pesquisado e estudado no descorrer deste trabalho, considera-se que a Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno é sim um

compromisso das empresas, que de várias formas têm influenciado a vida do trabalhador e da comunidade ao seu redor, e por isso têm o dever de cuidar para o desenvolvimento pessoal e social de cada indivíduo ou entidade com que se relaciona. Todavia, embora se tenha constatado que a empresa avaliada está disposta a evoluir em termos de RSE com PI, sendo que já alcançou níveis satisfatórios em algumas variáveis, como a que considera maior participação dos funcionários na gestão da empresa; há ainda muito o que evoluir se se pensar no que dita o Ethos ou no que é praticado pelo próprio Banco em países desenvolvidos. Assim, fica aqui a suspeita de que o grau de desenvolvimento e investimento nas práticas que envolvem responsabilidade social estão diretamente atreladas ao impacto que estas vão oferecer para a imagem da empresa no local em que atua; ou seja, se não há pressão da sociedade ou do governo local, é provável que não haja empenho nesse sentido, pois parece que a motivação para tal não reside no cuidado com necessidades externas, mas nos possíveis benefícios ou impactos internos.

6. REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lílian *et al*. A Responsabilidade Social na Gerência de Produção: percepções, políticas e perspectivas na indústria de alimentos da região de Londrina. *In*: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2002. Salvador. **Anais**...Salvador: ANPAD, 2002. CD-Rom.

ALIGLERI, Lilian *et al*. A Responsabilidade Social na Gerência de Produção: percepções, políticas e perspectivas na indústria de alimentos da região de Londrina. **ENANPAD**, 2003.

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

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da Responsabilidade Social da empresa: uma visão desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração de Empresas – RAE,** São Paulo, v. 38, n.1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003.

ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.3, 20-29, jul./set. 2004.

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

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

ASHLEY, Patricia Almeida *et al*. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BATISTA, Cristina Abranches Mota. **A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho***:* um estudo sobre suas possibilidades nas organizações de Minas Gerais. 2002. 246f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais – Gestão das Cidades) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

BEREINBEIM, Ronald E. When the Corporate Conscience Was Born [A review of Mitchell's book], **Across the Board**, p. 60-62, oct. 1989.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.45, Edição Especial Minas Gerais. p.10-22. São Paulo, 2005.

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

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

BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.33, n.2, p. 6-11, mar.-jun. 1993.

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

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

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

CARROL, A. B. **The Pyramid of Corporate Social Responsability**: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons (July-August 1991): 39-48

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

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

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

COSENDEY, Elvira Mirian Veloso de Melo. O trabalho infanto-juvenil: características e malefícios. *In*: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO

NETO, Antonio.(orgs) **Trabalho infantil:** a infância roubada. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceira e suas implicações no âmbito jurídico-sindica*l*. **Revista de Administração de Empresas – RAE,** São Paulo, v.34, n.1, 1994.

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

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

DIAS, Edna Maria Leite. Recursos humanos: importância na gestão participativa. *In*: LEITE, Francisco Tarciso (Org). **Por uma teoria da gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza: UNIFOR, 2000. p.119-142.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. Disponível em: <http://www.dieese.org.br>. Acesso em: 20/08/2003.

DURAND, Marina. **Doença ocupacional**: psicanálise e relações de trabalho. São Paulo: Escuta, 2000.

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

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos**. Disponível em: <www.ethos.org.br> Acesso em: 21.nov.2007.

FARIA, José Henrique de. A fase do colaboracionismo: a nova prática sindical do United Auto Workers. **Anais**...Brasilia: ENANPAD, 2005. CD-Rom.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. Gestão de múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.45, Ed. Esp. Minas Gerais, p.48-59. 2005.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 392f.Tese (Doutorado) – Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998. São Paulo.

FURTADO, R. **Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno**.(Artigo ANPAD, 2005). Belo Horizonte, 2006.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Victor Civita, 1984. 187p.

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

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

GLASENAPP, Sirlei; LAGO, Ediane. Segurança do trabalho: uma cultura prevencionista*?* **Anais**...Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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

GUIMARÃES, Daniela. A Responsabilidade Social Empresarial e a Precarização da Qualidade de Vida no Trabalho de uma Empresa de Call Center. **EnANPAD**, 2004.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.24, n.4, p.211-219, out./dez. 1984.

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

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmit. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. **Anais**...Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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

HENDRY, John**.** O custo oculto da terceirização. **HSM Management**. São Paulo, v.2, mai./jun. 1997.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga ; TONELLI, Maria José. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea. RAC.** Curitiba, v. 5, n.2, p. 157-174, mai./ago. 2001.

LEITE, Francisco Tarcísio; GALAS, Eduardo Santos; SILVA FILHO, Francisco F. Dourado da. A gestão pública participativa na perspectiva dos sujeitos do processo: um estudo na prefeitura de Fortaleza/CE. **Anais**...Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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

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

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

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

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

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

MATTONI, Lúcia Augusta Mota. **Gestão do público interno e responsabilidade social:** um estudo de caso em uma empresa signatária do Global Compact. Belo Horizonte, 2007.

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

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

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

NAPOLEÃO, Raquel de Santana. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. Belo Horizonte, 2007.

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

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

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

OLIVEIRA; 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 siderúgica. 2005. 198f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

PAULILLO, Luiz Fernando. Terceirização e reestruturação agroindustrial: avaliando o caso citrícola brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.87- 103, jan./abr.1999.

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

PENA, Roberto Patrus Mundim *et al*. **Discurso e prática da responsabilidade social**: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. Belo Horizonte: Editora da PUC Minas, 2004. Relatório de Pesquisa, 2004a.

PENA, Roberto Patrus Mundim *et al*. Responsabilidade social e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. **Revista O&S,** Salvador, v.14, n. 40, jan-mar 2007.

PENA, Roberto P. M. **La empresa ética:** ¿um nuevo paradigma? condiciones, desafios y Riesgos del Desarollo de la Business Ethics. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2004b.

SA8000. **Norma Internacional de Responsabilidade Social. 2001** Disponível em: <http://www.qsp.org.br/sa8000_umsistema.shtml>. Acesso em: 20 fev. 2006.

SANTOS, Glauber Maciel. Trabalho infantil no Brasil. *In*: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio. **Trabalho infantil:** a infância roubada. Belo Horizonte: PUC Minas, 2002. p.43-46.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility:** A Three-Domain Approach. Business Ethics Quarterly, vol. 13, Issue 4, 2003. pp. 503-530.

SILVA, Jorge Luiz Teles da; NEVES JUNIOR, Leonardo Ferreira; ANTUNES, Marcos Maia. Trabalho infantil: realidade, diretrizes e políticas. *In*: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio. **Trabalho infantil:** a infância roubada. Belo Horizonte: PUC Minas, 2002.p.17-42.

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

TENÓRIO, Fernando Guilherme**. Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática / Organizador Fernando Guilherme Tenório; colaboradores Fabiano Christian Pucci do Nascimento.*et al*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 208p.

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

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura ,2000.

VIANA; Márcio Túlio. Terceirização e sindicato: um enfoque para além do Direito. **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, Belo Horizonte, v.7, n. 13 e 14, p.50-82, 1º e 2º semestre de 2004.

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

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

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO - PORTUGUÊS

"A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DO BRASIL E DA ARGENTINA DE UM BANCO DE INVESTIMENTOS AMERICANO COM RELAÇÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL COM O PÚBLICO INTERNO"

INSTRUÇÕES GERAIS

Você foi selecionado(a) para participar de uma pesquisa que tem por objetivo geral identificar, analisar e compreender a existência e a aplicação da Responsabilidade Social Empresarial com o público interno na organização em que você atua, conforme os indicadores criados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social (www.ethos.org.br).

Você não precisará se identificar e as informações coletadas nesta pesquisa serão utilizadas apenas para a conclusão de um projeto de dissertação para um curso de mestrado profissional em administração. Se você não souber ou não quiser responder a alguma questão, pode deixá-la em branco.

A pesquisa está dividida em duas partes:

- Parte I: contém perguntas sobre questões demográficas para definição genérica do público interno.
- Parte II: contém afirmações relacionadas à existência e aplicação de indicadores de responsabilidade social empresarial na empresa em que atua, às quais você deve responder de acordo com as suas percepções optando pelas alternativas: "Concordo totalmente"; "Concordo parcialmente"; "Não concordo nem discordo"; "Discordo parcialmente"; "Discordo totalmente".

No total são 68 perguntas e estima-se, aproximadamente, 35 minutos para responder a elas.

PARTE I. INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

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

a ( ) Sim
b ( ) Não

1.2 Idade:

a ( ) Menos de 20 anos
b ( ) Entre 20 e 25 anos
c ( ) Entre 26 e 35 anos
d ( ) Entre 36 e 45 anos
e ( ) Entre 46 e 55 anos
f ( ) Mais de 55 anos

1.3 Sexo:

a ( ) Ferminino
b ( ) Masculino

1.4 Há quanto tempo trabalha nesta empresa:

a ( ) Menos de 02 anos
b ( ) Entre 02 e 05 anos
c ( ) Entre 06 e 10 anos
d ( ) Entre 11 e 15 anos
e ( ) Entre 16 e 20 anos
f ( ) Mais de 20 anos

1.5 Em que país trabalha:

a ( ) Brasil
b ( ) Argentina

1.6 Cargo:

a ( ) Diretor ou Gerente
b ( ) Supervisor
c ( ) Analista
d ( ) Técnico
e ( ) Administrativo
f ( ) Operacional
g ( ) Tercerizado

PARTE II. PERCEPÇÕES DO PÚBLICO INTERNO EM RELAÇÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1. Eu sou ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

3. A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

5. Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes são eleitos sem interferência da empresa.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

7. A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

8. A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

9. Eu recebo treinamento dirigido para as tarefas que eu desempenho.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

10. Eu recebo informações sobre aposentadoria.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

11. A empresa tem um canal de comunicação com o sindicato e passa informações financeiras e estratégicas que possam afetar os trabalhadores para facilitar as discussões.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

12. A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

13. A empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

14. Eu conheço as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

15. A empresa coordena seus projetos com outros projetos voltados para a criança e o adolescente já realizados na comunidade e atua junto ao poder público nesse sentido.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

16. A empresa dá liberdade para o sindicato atuar nos locais de trabalho.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

17. A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

18. A empresa procura evitar demissões.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

19. A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

20. Eu tenho bolsas de estudo ou ajua financeira para aquisição de conhecimentos fora da minha função atual.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

21. Eu sou ouvido de alguma forma paa a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

22. A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

23. Eu tenho treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que eu desempenho.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

24. Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

25. As campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

26. A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário na comunidade para os aposentados.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

27. A empresa se reúne periodicamente com o sindicato para ouvir sugestões e negociar reivindicações.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

28. A empresa tem políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

29. A empresa discute com os funcionários a questão do trabalho infantil.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

30. A empresa oferece uma forma fácil para que eu ou meus colegas denunciemos a discriminação.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

31. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a alcoólatras e outros dependentes de drogas.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

32. Eu acredito que os empregados podem se envolver em atividades do sindicato sem sofrer pressão da empresa.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

33. A empresa oferece uma forma fácil para que as pessoas denunciem o assédio sexual.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

35. Eu recebo estímulos para comprar ações da empresa.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

37. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a pessoas com AIDS.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

38. A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

39. A empresa permite que eu divida bem o meu tempo entre o trabalho e a família.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

42. A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças da comunidade.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

43. A empresa possui normas escritas que proíbem a discriminação contra mulheres, negros, pessoas mais velhas, etc.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

44. A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

46. A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

48. A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

49. Eu conheço as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

50. Eu conheço as punições devido à discriminação.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

51. Eu recebo treinamento específico sobre combate à discriminação.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

52. Eu conheço o programa de PLR / Bonificações.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

53. A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

54. A empresa oferece programas de demissão voluntária.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

55. Eu recebo informações econômico-financeiras da empresa.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

58. A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

59. A empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a portadores de deficiência.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

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

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

61. A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

62. As condições de trabalho oferecidas aos funcionários tercerizados são as mesmas dos próprios funcionários.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concordo totalmente	**Concordo parcialmente**	**Não concordo nem discordo**	**Discordo parcialmente**	**Discordo totalmente**

FIM DA PESQUISA

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO - ESPANHOL

INSTRUCCIONES GENERALES

Usted fue seleccionado(a) para participar de una investigación que tiene por objetivo general identificar, analizar y comprender la existencia y la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial con el público interno en la organización en la cual usted actúa, conforme con los indicadores creados por el Instituto Ethos de Responsabilidad Social (www.ethos.org.br).

Usted no precisará identificarse y las informaciones recogidas en esta investigación serán utilizadas apenas para la conclusión de un proyecto de disertación para un curso académico profesional en administración. Si usted no sabe o no quiere responder alguna pregunta, puede dejarla en blanco.

La investigación esta dividida en dos partes:

- Parte I: contiene preguntas sobre cuestiones demográficas para la definición genérica del público interno;
- Parte II: contiene afirmaciones relacionadas a la existencia y a la aplicación de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa en la que actúa, las cuales usted debe responder de acuerdo con sus percepciones optando por las alternativas: “Concuerdo totalmente”; “Concuerdo parcialmente”; “No concuerdo, ni disiento”; “Disiento parcialmente”; “Disiento totalmente”.

En el total son 68 preguntas y se estima aproximadamente 35 minutos para responderlas.

PARTE I. INFORMACIONES DEMOGRÁFICAS

1.1 Leí las instrucciones generales y acepto participar en la investigación sobre la Responsabilidad Social con el público interno:

a ( ) Si
b ( ) No

1.2 Edad:

a ( ) Menos de 20 años
b ( ) Entre 20 e 25 años
c ( ) Entre 26 e 35 años
d ( ) Entre 36 e 45 años
e ( ) Entre 46 e 55 años
f ( ) Mas de 55 años

1.3 Sexo:

a ( ) Femenino
b ( ) Masculino

1.4 Hace cuanto tiempo que trabaja en ésta empresa:

a ( ) Menos de 02 años
b ( ) Entre 02 e 05 años
c ( ) Entre 06 e 10 años
d ( ) Entre 11 e 15 años
e ( ) Entre 16 e 20 años
f ( ) Mas de 20 años

1.5 En que país trabaja:

a ( ) Brasil
b ( ) Argentina

1.6 Cargo:

a ( ) Director o Gerente
b ( ) Supervisor
c ( ) Analista
d ( ) Técnico
e ( ) Administrativo
f ( ) Operacional
g ( ) Tercerizado

PARTE II. PERCEPCIONES DEL PÚBLICO INTERNO EN RELACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. Soy oído de alguna forma para la definición de metas e indicadores de salud y seguridad.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

2. La empresa tiene un proceso estructurado de discusión y análisis de las informaciones económico-financieras con los empleados.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

3. La empresa orienta a los funcionarios sobre los cambios en la ley de jubilación.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

4. La empresa posee un buen programa de Participación en los Lucros y Resultados (PLR) / Bonificaciones.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

5. Los representantes de los trabajadores de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes son elegidos sin la interferencia de la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

6. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a los negros.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

7. La empresa ofrece servicios de recolocación en otro empleo para los despedidos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

8. La empresa tiene normas escritas que prohíben el asedio sexual.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

9. Recibo capacitación dirigida a las tareas que desempeño.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

10. Recibo informaciones sobre la jubilación.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

11. La empresa posee un canal de comunicación con el sindicato y pasa informaciones financieras y estratégicas que puedan afectar a los trabajadores para facilitar las discusiones.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

12. La empresa valoriza a sus funcionarios por medio de la remuneración.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

13. La empresa se esfuerza en incluir en el ambiente de trabajo a las personas que sufren discriminación en nuestra sociedad.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

14. Conozco las metas individuales para el pago de la PLR / Bonificaciones.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

15. La empresa coordina sus proyectos con otros proyectos volcados para los niños y adolescentes ya realizados en la comunidad y actúa junto al poder público en este sentido.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

16. La empresa le da libertad para que el sindicato actúe en los locales de trabajo.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

17. La empresa analiza y discute con los empleados otras alternativas para evitar y reducir los despidos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

18. La empresa procura evitar despidos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

19. La empresa mantiene los beneficios por algún tiempo para los despidos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

20. Tengo becas de estudio o ayuda financiera para la adquisición de conocimientos fuera de mi función actual.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

21. Soy oído de alguna forma para la definición de las políticas de remuneración, beneficios y carrera.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

22. La empresa valoriza a sus funcionarios por medio de un plan de carrera adecuado.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

23. Tengo capacitación continua para el desenvolvimiento de las tareas que desempeño.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

24. Los representantes de los trabajadores en la Comisión de Participación en los Lucros y Resultados son elegidos sin la interferencia de la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

25. Las campañas de la empresa sobre la importancia de la salud y seguridad dan resultado.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

26. La empresa ofrece oportunidades de trabajo voluntario en la comunidad para los jubilados.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

27. La empresa se reúne periódicamente con el sindicato para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

28. La empresa tiene políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos conocimientos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

29. La empresa discute con los funcionarios la cuestión del trabajo infantil.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

30. La empresa ofrece una forma fácil para que tanto yo como mis compañeros denunciemos la discriminación.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

31. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a los alcohólicos y otros dependientes de drogas.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

32. Creo que los empleados se pueden desenvolver en actividades del sindicato sin sufrir presión de la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

33. La empresa ofrece una forma fácil para que las personas denuncien el asedio sexual.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

34. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a las mujeres.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

35. Recibo estímulos para comprar acciones de la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

36. Recibo informaciones sobre la empresa y capacitación para comprenderlas y analizarlas.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

37. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo en relación a las personas con AIDS.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

38. La empresa informa las razones que llevaron a decidir el despido.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

39. La empresa permite que los funcionarios puedan dividir bien el tiempo entre el trabajo y la familia.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

40. La empresa posee proyectos que contribuyen para el desenvolvimiento de los hijos de los empleados.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

41. La empresa procura pagar por encima de los salarios mínimos firmados con los sindicatos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

42. La empresa posee proyectos que contribuyen para el desarrollo de los niños de la comunidad.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

43. La empresa posee normas escritas que prohíben la discriminación contra mujeres, negros, personas más viejas, etc.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

44. La empresa financia la recalificación profesional para los despedidos.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

45. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a los jóvenes.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

46. La opinión de los empleados sobre salud y seguridad trae cambios concretos para la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

47. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a los trabajadores mayores de 40 años.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

48. La empresa aconseja a los empleados sobre los aspectos psicológicos y de planeamiento financiero para la jubilación.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

49. Conozco las metas colectivas para el pago de la PLR / Bonificaciones.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

50. Conozco las penas debido a la discriminación.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

51. Recibo capacitación específica sobre el combate a la discriminación.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

52. Conozco el programa de PLR / Bonificaciones.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

53. La empresa establece criterios como edad, estado civil, hijos, para definir quien será despedido.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

54. La empresa ofrece programas de despido voluntario.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

55. Recibo informaciones económico-financieras de la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

56. Cuando la empresa da becas de estudio, ellas son ofrecidas para todos, sin distinción.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

57. Representantes de empleados participan en comités de gestión o en las decisiones estratégicas de la empresa.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

58. La empresa va más allá de las obligaciones legales y se preocupa en mejorar la salud y la seguridad.

a	b	c	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

59. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a los portadores de deficiencia.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

60. La empresa actúa firmemente contra la discriminación en el ambiente de trabajo, en relación a los homosexuales.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

61. La empresa respeta íntegramente la legislación nacional que prohíbe el trabajo antes de los 16 años, excepto en la condición de aprendiz.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

62. Las condiciones de trabajo ofrecidas a los funcionarios tercerizados son las mismas a la de los propios funcionarios.

a	b	C	d	e
( )	( )	( )	( )	( )
Concuerdo totalmente	**Concuerdo parcialmente**	**No concuerdo ni disiento**	**Disiento parcialmente**	**Disiento totalmente**

ANEXO 1

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS DAS AMOSTRAS - BRASIL E ARGENTINA

Informações demográficas da amostra - Brasil

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS		QUANTIDADE	% QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
1.1 Eu li as instruções gerais e aceito participar da Pesquisa sobre Responsabilidade Social com Público Interno:			
	Sim	257	100%
	Não	0	0%
1.2 Idade:			
	Menos de 20 anos	8	3%
	Entre 20 e 25 anos	39	15%
	Entre 26 e 35 anos	89	35%
	Entre 36 e 45 anos	91	36%
	Entre 46 e 55 anos	18	7%
	Mais de 55 anos	12	5%
1.3 Sexo:			
	Ferminino	139	54%
	Masculino	118	46%
1.4 Há quanto tempo trabalha nesta empresa:			
	Menos de 02 anos	15	6%
	Entre 02 e 05 anos	100	39%
	Entre 06 e 10 anos	87	34%
	Entre 11 e 15 anos	44	17%
	Entre 16 e 20 anos	8	3%
	Mais de 20 anos	3	1%
1.5 Em que país trabalha:			
	Brasil	257	100%
	Argentina	0	0%
1.6 Cargo:			
	Diretor ou Gerente	46	18%
	Supervisor	77	30%
	Analista	98	38%
	Técnico	0	0%
	Administrativo	19	8%
	Operacional	14	6%
	Tercerizado	3	1%

Informações demográficas da amostra – Argentina

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS		QUANTIDADE	% QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
1.1 Eu li as instruções gerais e aceito participar da Pesquisa sobre Responsabilidade Social com Público Interno:			
	Sim	92	100,0%
	Não	0	0,0%
1.2 Idade:			
	Menos de 20 anos	2	2,2%
	Entre 20 e 25 anos	9	9,8%
	Entre 26 e 35 anos	35	38,0%
	Entre 36 e 45 anos	30	32,6%
	Entre 46 e 55 anos	11	12,0%
	Mais de 55 anos	5	5,4%
1.3 Sexo:			
	Ferminino	39	42,4%
	Masculino	53	57,6%
1.4 Há quanto tempo trabalha nesta empresa:			
	Menos de 02 anos	11	12,0%
	Entre 02 e 05 anos	38	41,3%
	Entre 06 e 10 anos	19	20,7%
	Entre 11 e 15 anos	18	19,6%
	Entre 16 e 20 anos	4	4,3%
	Mais de 20 anos	2	2,2%
1.5 Em que país trabalha:			
	Brasil	0	0,0%
	Argentina	92	100,0%
1.6 Cargo:			
	Diretor ou Gerente	14	15,2%
	Supervisor	33	35,9%
	Analista	35	38,0%
	Técnico	0	0,0%
	Administrativo	5	5,4%
	Operacional	4	4,3%
	Tercerizado	1	1,1%