

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

A PERCEPÇÃO DOS GERENTES E TRABALHADORES DE UMA GRANDE EMPRESA  
QUE SE QUER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL SOBRE AS AÇÕES DIRECIONADAS AO  
PÚBLICO INTERNO

Raquel de Santana Napoleão

Belo Horizonte  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Raquel de Santana Napoleão

A PERCEPÇÃO DOS GERENTES E TRABALHADORES DE UMA GRANDE EMPRESA  
QUE SE QUER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL SOBRE AS AÇÕES DIRECIONADAS AO  
PÚBLICO INTERNO

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

Orientador: Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto

Belo Horizonte  
2007

## FICHA CATALOGRÁFICA

N216p  
que se  
interno

Napoleão, Raquel de Santana  
A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa  
quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público  
interno  
/ Raquel de Santana Napoleão. Belo Horizonte, 2007.  
152f.

Orientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas  
Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Bibliografia

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Recursos humanos. 3.  
Administração de pessoal. I. Carvalho Neto, Antônio Moreira de. II.  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-  
Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade e força para enfrentar os obstáculos e as dificuldades que surgiram nesses dois anos.

À minha mãe, por ensinar-me que uma das melhores coisas da vida é aprender e que todo esforço é válido para o nosso crescimento e conquista de nossos objetivos.

Ao meu pai, pelo apoio incondicional e pela presença constante em todos os momentos de minha vida.

Às minhas irmãs e eternas companheiras, Patrícia e Adriana, pelo incentivo e torcida.

À Prof<sup>a</sup> Geisa Maria Emilia Lima Moreira, pelo incentivo e orientação na elaboração do projeto de pesquisa para concorrer à vaga do mestrado. Foi o primeiro grande passo para essa nova etapa de minha vida.

Ao Prof. Dr. Antonio Carvalho Moreira Neto, pela orientação cuidadosa e objetiva e pela segurança nos momentos de dúvidas e incertezas, sabendo a hora de ser exigente.

À Prof<sup>a</sup>. Márcia de Mendonça Jorge, pela compreensão e colaboração para que os meus horários de trabalho fossem compatíveis com as atividades e demandas do mestrado.

Ao Wagner Costa, por permitir a realização da pesquisa e à Jane Bonfatti, pela presteza e disponibilidade em auxiliar na execução da pesquisa.

Aos amigos, Juliane Paulino, Tatiana Lima, Regina e Ricardo Leite, Ana Carolina Morici, Sérgio Mourthé e Rúbria Cruz, pelo apóio na busca da empresa para a realização da pesquisa e pelo carinho de sempre.

## RESUMO

O presente trabalho procura avaliar a percepção dos gerentes e trabalhadores a respeito da Responsabilidade Social Empresarial – RSE - direcionada ao público interno em uma empresa que se quer socialmente responsável. A empresa está no mercado há mais de 40 anos e é a terceira maior do setor no País pelo critério de receita líquida e a maior do estado em que atua. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva. Um *survey* cujos dados foram coletados a partir da aplicação de questionários fechados aos empregados da empresa e complementado pela entrevista semi-estruturada realizada com o gestor de RSE e pesquisa documental. A amostra é não-probabilística, composta por 247 empregados. Os três instrumentos de coleta de dados foram construídos a partir dos Indicadores de RSE 2005 definidos pelo Instituto Ethos, uma referência no meio empresarial a respeito do tema RSE. São abordadas questões como: relação 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 saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria. Os resultados indicam uma atuação direcionada à RSE, com variações de estágios em função do indicador pesquisado. Dentre os estágios em que a empresa se destacou estão: preparação para aposentadoria, comportamento frente a demissões e cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. E os que precisam ser mais trabalhados: gestão participativa e relações com trabalhadores terceirizados.

Palavras-chave - Responsabilidade Social Empresarial; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas

## **ABSTRACT**

The present work tries to evaluate managers' and workers' perception regarding the Corporate Social Responsibility – CSR – directed to the staff of an enterprise that desires to be socially responsible. The chosen enterprise is in the market for more than 40 years and it is the third biggest one of the sector in the Country by the net earning criteria and the biggest one in its State. This is a quantitative and descriptive research. A survey which data has been collected from closed form questionnaires filled in by the enterprise's employees and supplemented by a semi-structured interview carried out with the CSR's manager and by a documentary research. The sample is non-probabilistic, made up of 247 employees. The three data collection's tools have been built from the CSR Indicators 2005 defined by Ethos Institute, a reference in the enterprising milieu regarding the CSR theme. This work tackles issues such as: union labor's relationship, participative management, commitment with the future of children, diversity's appreciation, relationships with outsourcing workers, remuneration's policy, benefits and career, health care, work conditions and safety, commitment with professional development and the employability, behavior towards dismissals and preparation for retirement. The results indicate a performance directed to CSR with variations of stages in respect to the indicator researched. Preparation for retirement, behavior towards dismissals and health care, work conditions and safety are some of the stages that the enterprise has distinguished itself. The stages that need to be worked on are: participative management and the relationships with outsourcing workers.

**Key-words:** Corporate Social Responsibility; Human Resources; People's Management

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1. Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma da Empresa.....	61
--	----

### 2. Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa.....	70
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por escolaridade.....	70
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por idade.....	71
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por sexo.....	71
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por estado civil.....	71
Gráfico 6 - Percepção dos gerentes a respeito dos programas de sugestões adotados pela empresa.....	80
Gráfico 7 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito dos programas de sugestões adotados pela empresa.....	80
Gráfico 8 - Percepção dos gerentes a respeito de treinamento dos empregados para participação na tomada das decisões mais importantes.....	81
Gráfico 9 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito de treinamento dos empregados para participação na tomada das decisões mais importantes.....	82
Gráfico 10 - Percepção dos gerentes quanto à sua participação nas decisões importantes da empresa.....	86
Gráfico 11 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto à sua participação nas decisões importantes da empresa .....	86
Gráfico 12 - Percepção dos gerentes a respeito dos projetos da empresa que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados.....	91
Gráfico 13 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito dos projetos da empresa que contribuem.....	91
Gráfico 14 - Distribuição dos gerentes de acordo com o número de filhos.....	92
Gráfico 15 - Distribuição dos trabalhadores operacionais e administrativos de acordo com o número de filhos .....	92
Gráfico 16 - Percepção dos gerentes a respeito da existência de normas escritas que proíbem salários menores a grupos discriminados em nossa sociedade.....	97
Gráfico 17 - Percepção dos trabalhadores a respeito da existência de normas escritas que proíbem salários menores a grupos discriminados em nossa sociedade.....	97
Gráfico 18 - Percepção dos gerentes a respeito da facilidade oferecida pela empresa para que os funcionários denunciem a discriminação.....	99
Gráfico 19 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da facilidade oferecida pela empresa para que os funcionários denunciem a discriminação.....	100
Gráfico 20 - Percepção dos gerentes a respeito das normas da empresa que proíbem o assédio sexual .....	101
Gráfico 21 - Percepção dos gerentes a respeito da facilidade na empresa de denuncia ao assédio sexual.....	101



Gráfico 22 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das normas da empresa que proíbem o assédio sexual.....	101
Gráfico 23 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da facilidade na empresa de denuncia ao assédio sexual .....	101
Gráfico 24 - Percepção dos gerentes sobre o conhecimento das punições devido à discriminação.....	102
Gráfico 25 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o conhecimento das punições devido à discriminação. ....	102
Gráfico 26 - Percepção dos gerentes sobre o esforço da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação .....	103
Gráfico 27 - Percepção dos gerentes sobre o treinamento oferecido pela empresa no combate à discriminação.....	103
Gráfico 28 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o esforço da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação .....	103
Gráfico 29 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o treinamento oferecido pela empresa no combate à discriminação.....	103
Gráfico 30 - Percepção dos gerentes a respeito da sua participação na definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira. ....	108
Gráfico 31 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da sua participação na definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira.....	108
Gráfico 32 - Percepção dos gerentes a respeito do que é pago pela empresa em relação ao piso salarial firmado com o sindicato.....	109
Gráfico 33 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito do que é pago pela empresa em relação ao piso salarial firmado com o sindicato.....	109
Gráfico 34 - Percepção dos gerentes sobre a valorização do empregado por meio da remuneração.....	110
Gráfico 35 - Percepção dos gerentes sobre a valorização do empregado por meio do plano de carreira.....	110
Gráfico 36 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a valorização do empregado por meio da remuneração.....	110
Gráfico 37 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a valorização do empregado por meio do plano de carreira.....	110
Gráfico 38 - Percepção dos gerentes sobre a eleição dos representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados.....	113
Gráfico 39 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a eleição dos representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados.....	113
Gráfico 40 - Percepção dos gerentes sobre o incentivo por parte da empresa para que o funcionário compre suas ações.....	114
Gráfico 41 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o incentivo por parte da empresa para que o funcionário compre suas ações.....	114
Gráfico 42 - Percepção dos gerentes quanto ao cumprimento por parte da empresa das normas de saúde, segurança e condições de trabalho exigidas por lei.....	115
Gráfico 43 - Percepção dos gerentes sobre a preocupação da empresa em ir além das obrigações legais.....	115

Gráfico 44 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto ao cumprimento por parte da empresa das normas de saúde, segurança e condições de trabalho exigidas por lei.....	116
Gráfico 45 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a preocupação da empresa em ir além das obrigações legais.....	116
Gráfico 46 - Percepção dos gerentes a respeito das campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança do trabalhador.....	118
Gráfico 47 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança do trabalhador.....	118
Gráfico 48 - Percepção dos gerentes sobre treinamento promovido pela empresa dirigido à tarefa que eles desempenham .....	121
Gráfico 49 - Percepção dos gerentes sobre treinamento contínuo para as tarefas que eles desempenham.....	121
Gráfico 50 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre treinamento promovido pela empresa dirigido à tarefa que eles desempenham .....	122
Gráfico 51 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre treinamento contínuo para as tarefas que eles desempenham.....	122
Gráfica 52 - Percepção dos gerentes sobre a posição da empresa frente a demissões.....	126
Gráfico 53 - Percepção dos gerentes sobre a postura adotada pela empresa para evitar ou reduzir demissões.....	126
Gráfico 54 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a posição da empresa frente a demissões.....	126
Gráfico 55 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a postura adotada pela empresa para evitar ou reduzir demissões.....	126
Gráfico 56 - Percepção dos gerentes sobre as informações disponibilizadas pela empresa quando demissões são necessárias.....	127
Gráfico 57 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre as informações disponibilizadas pela empresa quando demissões são necessárias.....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Distribuição da amostra por cargo, em quantidade e percentual. ....	69
Tabela 2 - Distribuição da Amostra por Cargo e Tempo de Empresa .....	72
Tabela 3 - Distribuição da Amostra por Cargo e Escolaridade .....	72
Tabela 4 - Distribuição da Amostra por Cargo e Idade .....	73
Tabela 5 - Distribuição da Amostra por Cargo e Sexo .....	73
Tabela 6 - Distribuição da Amostra por Cargo e Estado Civil. ....	73
Tabela 7 - Distribuição da Amostra por Cargo e Número de Filhos.....	74
Tabela 8 - Percepção dos gerentes a respeito da atuação do sindicato.....	75
Tabela 9 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da atuação do sindicato .....	76
Tabela 10 - Percepção dos gerentes a respeito da disponibilização de dados e treinamento dos empregados para compreensão das informações econômico-financeiras da empresa .....	78
Tabela 11 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da disponibilização de dados e treinamento dos empregados para compreensão das informações econômico-financeiras da empresa.....	79
Tabela 12 - Percepção dos gerentes a respeito das possibilidades de participação oferecidas pela empresa aos empregados.....	83
Tabela 13 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das possibilidades de participação oferecidas pela empresa aos empregados .....	83
Tabela 14 - Percepção dos gerentes a respeito dos projetos, programas e discussões na empresa sobre o trabalho infantil.....	87
Tabela 15 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito dos projetos, programas e discussões na empresa sobre o trabalho infantil.....	88
Tabela:16 - Percepção dos gerentes a respeito da atuação da empresa contra a discriminação no ambiente de trabalho.....	94
Tabela:17 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da atuação da empresa contra a discriminação no ambiente de trabalho.....	95
Tabela 18 - Distribuição dos funcionários da empresa considerando as classes sujeitas à discriminação, nos anos de 2004 e 2005.....	98
Tabela 19 - Percepção dos gerentes sobre benefícios, condições de saúde e segurança e treinamento oferecidos aos trabalhadores terceirizados em relação aos empregados regulares.....	105
Tabela 20 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre benefícios, condições de saúde e segurança e treinamento oferecidos aos trabalhadores terceirizados em relação aos empregados regulares.....	105
Tabela 21 - Percentual e quantidade de funcionários terceirizados na Empresa no ano de 2004 e 2005.....	106
Tabela:22 - Percepção dos gerentes sobre o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações adotado pela empresa.....	112
Tabela:23 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações adotado pela empresa.....	112
Tabela 24 - Percepção dos gerentes sobre a participação dos empregados nas questões de saúde e segurança do trabalhador.....	117

Tabela 25 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a participação dos empregados nas questões de saúde e segurança do trabalhador.....	117
Tabela 26 - Percepção dos gerentes quanto a permissão da empresa para que o funcionário distribua bem o tempo destinado ao trabalho e à família.....	119
Tabela 27 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto a permissão da empresa para que o funcionário distribua bem o tempo destinado ao trabalho e à família.....	120
Tabela 28 - Percepção dos gerentes a respeito das bolsas de estudos oferecidas pela empresa aos funcionários.....	122
Tabela 29 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das bolsas de estudos oferecidas pela empresa aos funcionários.....	123
Tabela: 30 - Percepção dos gerentes sobre medidas adotadas pela empresa em caso de necessidade de demissão de empregados.....	128
Tabela 31 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre medidas adotadas pela empresa em caso de necessidade de demissão de empregados.....	128
Tabela 32 - Percepção dos gerentes quanto ao apoio dado pela empresa aos empregados demitidos.....	129
Tabela 33 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto ao apoio dado pela empresa aos empregados demitidos.....	129
Tabela 34 - Percepção dos gerentes sobre o apoio dado pela empresa aos funcionários com relação à aposentadoria.....	130
Tabela 35 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o apoio dado pela empresa aos funcionários com relação à aposentadoria.....	131

## LISTA DE SIGLAS

AA 1000	Acconuntability 1000
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DORT	Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho -
ERP	Enterprise Resource Planning
FIA	Fundo para a Infância e Adolescência
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISEA	Institute of Social e Ethical Accountability
LER	Lesão por Esforços Repetitivos
NBR 16001	Norma brasileira de responsabilidade social
	NUPEGS Núcleo de Pesquisa em Gestão Social do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PASA	Programa de Prevenção e Atendimento ao Sujeito em Relação ao Álcool e às Drogas
PDI	Programas de Demissão Incentivada
PDV	Programa de Demissão Voluntária
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PPNE	Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA 8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
<b>2.1 Responsabilidade Social Empresarial</b> .....	20
2.1.1 Responsabilidade Social Empresarial Interna e Responsabilidade Social Empresarial Externa.....	27
<b>2.2 Responsabilidade Social Empresarial com o público interno</b> .....	29
2.2.1 Diálogo e participação .....	31
2.2.1.1 <i>Relação com sindicato</i> .....	31
2.2.1.2 <i>Gestão participativa</i> .....	34
2.2.2 Respeito ao indivíduo .....	37
2.2.2.1 <i>Compromisso com o futuro das crianças</i> .....	38
2.2.2.2 <i>Valorização da diversidade</i> .....	39
2.2.2.3 <i>Relação com trabalhadores terceirizados</i> .....	42
2.2.3 Trabalho decente.....	45
2.2.3.1 <i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i> .....	46
2.2.3.2 <i>Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho</i> .....	48
2.2.3.3 <i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i> .....	51
2.2.3.4 <i>Comportamento frente a demissões</i> .....	53
2.2.3.5 <i>Preparação para aposentadoria</i> .....	56
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	58
<b>3.1 Estratégia de pesquisa</b> .....	58
<b>3.2 Tipo de pesquisa</b> .....	58
<b>3.3 Método de pesquisa</b> .....	59
<b>3.4 População e amostra</b> .....	60
3.4.1 Unidade de análise .....	62
3.4.2 Caracterização da empresa.....	63
3.4.4 Técnicas e instrumento de coleta de dados.....	64
<b>3.5 Estratégia de análise de dados</b> .....	66
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	69
<b>4.1 Perfil da amostra</b> .....	69
<b>4.2 Diálogo e participação</b> .....	74
4.2.1 Relação com sindicato.....	74
4.2.2 Gestão participativa.....	78
<b>4.3 Respeito ao indivíduo</b> .....	87
4.3.1 Compromisso com o futuro das crianças.....	87
4.3.2 Valorização da diversidade.....	93
4.3.3 Relação com trabalhadores terceirizados.....	104
<b>4.4 Trabalho decente</b> .....	107
4.4.1 Política de remuneração, benefícios e carreira.....	107
4.4.2 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho.....	115
4.4.3 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.....	121
4.4.4 Comportamento frente a demissões.....	125
4.4.5 Preparação para aposentadoria.....	130

<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>134</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>151</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil, percebe-se um movimento no sentido de valorizar o tema Responsabilidade Social Empresarial - RSE. Assiste-se a diversas iniciativas que tendem a estimular e reforçar a necessidade de mudanças na atuação da empresa rumo à adoção de ações mais direcionada à RSE, quais sejam:

- o Pacto Global, ou *Global Compact*, programa da Organização das Nações Unidas – ONU - que busca mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de dez princípios fundamentais baseados nos direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção, os quais, por serem aceitos pela maioria dos governos, são considerados universais;
- as Metas do Milênio, que, segundo o Ethos (2006), foram firmadas em 2000 pelos países membros da ONU como um documento-síntese dos avanços alcançados na construção de valores e objetivos comuns entre os povos. Trata-se de um compromisso compartilhado para enfrentar os desafios globais mais urgentes nos campos econômico, social e ambiental, composto por oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM -: 1) erradicar a extrema pobreza e a fome; (2) atingir a universalização do ensino fundamental; (3) promover a igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher; (4) reduzir a mortalidade infantil; (5) melhorar a saúde materna; (6) combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; (7) garantir a sustentabilidade ambiental; e (8) promover uma parceria mundial para o desenvolvimento;
- a norma SA 8000 (Social Accountability 8000) elaborada pelo Social Accountability International – SAI, voltada para a melhoria das condições de trabalho, abrangendo direitos dos trabalhadores (saúde e segurança, liberdade de associação, limite de horas de trabalho, compensação, garantias contra trabalho forçado, trabalho infantil e discriminação);



- a norma AA 1000 (Accountability 1000), desenvolvida pelo Institute of Social e Ethical Accountability – ISEA -, que define práticas para prestação de contas para assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético;
- a criação do Instituto Ethos, uma referência no meio empresarial brasileiro, que desenvolve parcerias com empresas a fim de destacar a importância de uma atuação integrada da empresa com seus diversos públicos;
- a ABNT NBR 16001 – Norma brasileira de responsabilidade social.
- e a ISO 2600, que, segundo o Ethos (2006), é a futura norma internacional de responsabilidade social. Uma norma orientadora e, não, certificadora como a ISO 9000 (Sistema de Gestão de Qualidade) e a ISO 14000 (Sistema de Gestão Ambiental).

As iniciativas acima tendem a estimular a adoção de medidas direcionadas à RSE e contribuem para que o tema ganhe destaque tanto no meio acadêmico como no meio empresarial. Dentre os estudiosos no assunto, há uma corrente (FROES e MELO NETO, 1999; CHEIBUB e LOCKE, 2002; TOLDO, 2002; SOUR, 2003; TENÓRIO, 2004) que acredita que a RSE pode ser um importante diferencial competitivo para as organizações, principalmente, num contexto em que as mudanças do mercado, a concorrência acirrada e o aumento das exigências por parte do consumidor têm demandado das empresas novas preocupações e atitudes. Essa corrente defende a necessidade de uma conduta pautada em valores que vão além da busca de produtividade e lucro. Um modelo, portanto, que requer mudanças na postura das empresas e que vem sendo construído gradativamente. Outra corrente procura destacar a distância que existe entre discurso e prática, ou a falta de comprovação concreta dos benefícios apontados como consequência da RSE.

Alguns autores, como Froes e Melo Neto (1999), Vergara e Branco (2001), Srour (2003) e Oliveira A. (2005), defendem que a RSE pode representar um modo de gestão capaz de construir uma relação mais consistente da empresa com seus *stakeholders* - acionistas, trabalhadores, fornecedores, concorrentes, clientes, governo, comunidade e sociedade em geral. Segundo esses autores, questões como respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente podem ser fatores importantes no momento em que o consumidor decide se adquire ou não um produto e em que uma empresa define se deve ou não estabelecer parcerias com outra.

Outros autores acreditam que os objetivos das empresas seriam puramente econômicos e caberia ao Estado ocupar-se da ação social. Acrescentam, ainda, que à medida que o Estado

transfere para as empresas um papel que é seu, corre o risco de dar mais poder do que as empresas merecem, podendo, inclusive, fazer com que a sociedade fique sujeita a imposições que nem sempre são as melhores para a sociedade. Friedman (1984), um expoente dessa corrente, 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.

Os defensores da RSE sob a ótica dos *stakeholders* não descartam esse papel da empresa. O que esses autores apontam é que a forma como a empresa considera o lucro não é mais a mesma. É possível realizar lucros adotando ações mais coerentes e benéficas para ela e para a comunidade em geral. Na opinião de Ashley e Macedo-Soares (2003), as empresas estão percebendo que, para obter lucro, é necessária a manutenção de relações mais consistentes com os *stakeholders* envolvidos no processo. Para os autores dessa corrente, à medida que as empresas adotam um discurso socialmente responsável, elas conseguem atrair consumidores, aumentar potencial de vendas e gerar mais lucros para os acionistas. Um processo mais vantajoso para todos os envolvidos, embora os contrários a essa corrente afirmem que isso não é comprovado. Os defensores da ótica dos *stakeholders* acreditam que as empresas estão passando de um pensamento tipicamente economicista, em que socialmente responsável era a empresa que respondia às expectativas de seus acionistas, para um pensamento mais amplo, em que socialmente responsável é a empresa que está atenta aos interesses não só dos acionistas como também de seus *stakeholders* atuais e futuros. Esse contexto, portanto, faz crescer as discussões a respeito do tema responsabilidade social, resultante de questionamentos dirigidos ao papel das empresas no que diz respeito aos campos social, ético e econômico. (ALIGLERI et al., 2002).

A responsabilidade social empresarial sob a perspectiva dos *stakeholders* costuma ser dividida pelos autores em duas dimensões: a responsabilidade social interna, que compreende a relação da empresa com os trabalhadores e a responsabilidade social externa, que envolve ações sociais empresariais que beneficiam a comunidade em geral. Duas visões que se complementam e refletem o sentido que se pretende dar à RSE.

Embora seja um tema que faz parte de discussões nos meios acadêmico e empresarial, percebe-se que ainda é pequeno o volume de publicações na área. E, dentre os existentes, há certo direcionamento para aspectos mais relacionados aos públicos externos do que ao interno. Acredita-se que, ao privilegiar a RSE externa, a RSE tende a se ver comprometida, por não

reforçar a idéia de atender as expectativas e interesses dos diversos atores envolvidos no processo empresarial, em especial, os seus trabalhadores.

Se antes a empresa se preocupava exclusivamente com o aumento da produtividade, redução de custos e lucro, hoje, ela precisa estar atenta a tudo aquilo que, de alguma forma, pode comprometer o seu negócio. O que requer uma atenção especial com todos os *stakeholders* - acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade e sociedade – que, de algum modo, estabelecem relações direta ou indireta com a organização.

Por considerar que a dimensão externa é mais divulgada e que existe uma necessidade em fortalecer o conceito, optou-se por realizar uma pesquisa focada na dimensão interna, mais especificamente, na relação da empresa com os trabalhadores. É por meio deles que a empresa se relaciona com os demais *stakeholders*, tendo, portanto, um papel importante no processo de implantação da RSE. Acredita-se que um programa de RSE iniciado dentro da empresa pode gerar retornos mais satisfatórios para todos os *stakeholders*, uma vez que suas ações em relação ao público interno tendem a refletir positivamente nas relações que a empresa estabelece com os demais *stakeholders*. Uma empresa que trabalha a RSE somente sob a perspectiva externa e não tem interesse em realizá-la internamente pode estar desperdiçando tempo e recurso em ações que tendem a ser prejudicadas pelo reflexo negativo da imagem que os trabalhadores têm da mesma e transmitem nas relações que estabelecem com os demais *stakeholders*. Para que a RSE sob a perspectiva dos *stakeholders* tenha fundamento, é necessário considerar a RSE Externa e a RSE Interna como complementares, formando uma perspectiva mais ampla da RSE.

Assim, por acreditar na necessidade de compreender e contribuir para a construção da responsabilidade social empresarial, optou-se por trabalhar nesta pesquisa com os trabalhadores. E, a partir de um caso concreto, verificar como os gerentes e trabalhadores percebem a RSE direcionada ao público interno numa empresa que se quer socialmente responsável.

O objetivo geral desta dissertação é analisar a percepção dos gerentes e trabalhadores a respeito da RSE direcionada ao público interno numa empresa que se quer socialmente responsável. Os objetivos específicos são: 1. verificar a percepção dos gerentes e trabalhadores a respeito da RSE a partir dos indicadores definidos pelo Instituto Ethos como necessários a uma atuação socialmente responsável com o público interno; 2. comparar a percepção dos gerentes com a percepção dos trabalhadores.

Trata-se de pesquisa descritiva, quantitativa. Um *survey*, cujo objeto de estudo é a percepção dos trabalhadores com relação às ações de RSE direcionadas ao público interno adotadas pela empresa. As técnicas de coleta de dados foram: pesquisa documental, questionários fechados e entrevista semi-estruturada.

A utilização dos três instrumentos foi conduzida a partir dos indicadores apontados pelo Instituto Ethos como importantes para a adoção da RSE com o público interno. Os indicadores estão agrupados em três dimensões: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente. Na primeira, diálogo e participação, é considerada a relação da empresa com o sindicato e a gestão participativa. Na segunda, respeito ao indivíduo, são abordados o compromisso da empresa com o futuro das crianças, valorização da diversidade e relações com trabalhadores terceirizados. E, a última, o trabalho decente, é avaliado a partir das políticas de remuneração, benefícios e carreira, dos cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho, do compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, do comportamento frente a demissões e da preparação para a aposentadoria.

A dissertação está dividida em quatro partes: fundamentação teórica, metodologia, análise dos dados e conclusão.

A fundamentação teórica aborda o conceito de RSE, seus modelos e formas, benefícios e críticas de uma atuação socialmente responsável; e apresenta a RSE sob duas dimensões: interna e externa para tratar a RSE com o público interno e discutir separadamente cada um dos indicadores definidos pelo Ethos (2005) no que diz respeito a RSE com o público interno.

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

Na análise de dados, é apresentado o perfil da amostra, considerando sua distribuição por cargo/função, tempo de empresa, escolaridade, idade, sexo e estado civil dentre os gerentes e trabalhadores operacionais e administrativos. Em seguida, são analisadas as respostas dos gerentes e trabalhadores operacionais e administrativos em cada indicador definidos pelo Ethos (2005). Essas respostas são comparadas e complementadas com as respostas apontadas pelo gestor da RSE e dados obtidos na entrevista semi-estruturada, documentos como relatório anual de 2005, o acordo coletivo de trabalho 2006/2008, o balanço social anual 2005, o código de ética e informações disponíveis no *site* da empresa.

Os resultados apontaram que, na percepção dos trabalhadores e gerentes, a empresa caminha no sentido de uma atuação socialmente responsável. Apesar de estar numa fase de estruturação de suas ações de RSE, já apresenta práticas de RSE direcionadas ao público interno. Algumas em estágios mais avançados como preparação para aposentadoria, comportamento frente a demissões e cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. E outras que precisam ser mais trabalhadas como gestão participativa e relações com trabalhadores terceirizados.

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

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Responsabilidade Social Empresarial

A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o “ [...] filantropismo”. (TENÓRIO, 2004, p.13). O conceito evoluiu e, a partir do esgotamento do modelo industrial fordista e do desenvolvimento da chamada sociedade *pós-industrial*, passou-se a incorporar os anseios dos atores sociais no discurso das grandes corporações. Desenvolveram-se, então, conceitos como cidadania corporativa e responsabilidade social corporativa. Conceitos que se complementam e, algumas vezes, se confundem dentro da temática de RSE.

A cidadania é estatuto político e legal, implicando uma série de obrigações e direitos e delimitando os requisitos mínimos para se ser aceito numa sociedade. (GÓMEZ, 2005). O termo cidadania empresarial é muito utilizado para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária. Segundo Froes e Melo Neto (1999), a cidadania empresarial corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa, por meio de ações sociais direcionadas para atenuar as principais carências da sociedade.

A tendência atual é perceber a RSE como nova retórica de cidadania empresarial, associada à gestão compartilhada com *stakeholders* relevantes. A responsabilidade social passa a ser identificada com a capacidade da empresa em responder às pressões sociais, movendo-se de uma abordagem filosófica de base ética e moral para a da ação gerencial, apontando para a responsabilidade dos administradores para com aqueles a quem devem prestar contas de suas ações, além dos acionistas e investidores. Trata-se de um conceito de RSE mais amplo, cuja base é a ótica do desenvolvimento sustentável, considerando as dimensões social, econômica e ambiental. (OLIVEIRA A., 2005). Toldo (2002) acrescenta que as ações de RSE procuram superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas.

Soares (2002) salienta que a RSE pretende deixar de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento de regras legais, para avançar na direção

da proteção ativa e da promoção humana, respondendo necessariamente a um sistema definido e explicitado de valores éticos.

Segundo Srour (2003), assistimos a lógica econômica da maximização do lucro, própria do sistema capitalista, se somando à lógica ética da maximização dos ganhos sociais, que só é capaz de existir a partir da mobilização política da cidadania. Uma perspectiva em que não só os acionistas devem beneficiar-se dos excedentes gerados, mas também os demais *stakeholders*.

Responsabilidade social não é cumprimento da lei, nem ações, programas, benefícios adotados pela empresa como resultado de negociações coletivas, acordos (CHEIBUB; LOCKE, 2002). Para os autores, são frutos de poder, barganha política e não de responsabilidade social.

Cheibub e Locke (2002) distinguem na literatura quatro modelos básicos que constituem as diferentes formas pelas quais as empresas podem se inserir ou não de forma responsável no meio social: produtivismo, modelo progressista, filantropia e idealismo ético.

O produtivismo denota a ausência de responsabilidade social. Para os autores dessa corrente, a essência da própria RSE consiste fundamentalmente na maximização dos objetivos empresariais dentro dos ditames da lei. Segundo essa visão, as empresas estariam sendo irresponsáveis se desperdiçassem recursos sociais produtivos. É a gestão centrada nos benefícios para os acionistas. Só realiza ações que tragam benefícios *tangíveis* para a empresa.

O modelo progressista é baseado no interesse da própria empresa, defendendo o lucro como meta justificada, mas também definindo os potenciais beneficiários da ação empresarial de forma abrangente, incluindo atores, não imediata e diretamente, relacionados às atividades produtivas da empresa. A motivação é instrumental, isto é, práticas de ações que revertam em benefícios claros para a empresa.

A filantropia é a gestão empresarial que tem uma motivação moral para a ação extra-empresa, isto é, que não necessariamente traz benefícios tangíveis para a empresa e caracteriza-se como doação, numa dimensão caritativa.

O idealismo ético é a gestão empresarial centrada nos benefícios para o público mais amplo – *stakeholders* –, com uma motivação moral para ações extra-empresa.

A filantropia e o idealismo ético ressaltam a dimensão valorativa, ética, da RSE. Os autores que argumentam a favor da filantropia e do idealismo ético sustentam que as empresas têm obrigações morais com a sociedade, que permite que elas exerçam suas funções produtivas. Assim, é seu dever fazer com que os benefícios materiais de sua ação empresarial atinjam

diretamente os mais diversos setores da sociedade. Devem assumir um papel mais ativo na resolução dos problemas sociais, já que são atores que detêm recursos – o que lhes permite e, de certa forma, as obriga, a assumir esse papel. (CHEIBUB e LOCKE, 2002).

Guimarães (1984), ao debater os objetivos dos negócios e as metas sociais, distingue três diferentes posicionamentos das empresas:

1. a postura tradicional, que considera que a única função da empresa é gerar lucros e dividendos para os acionistas; tal postura coaduna com a posição produtivista discutida acima por Cheibub e Locke (2002);
2. a posição diametralmente oposta, que defende que o benefício social de uma empresa deve estar acima do benefício econômico; ela está no âmbito da filantropia e do idealismo ético discutida por Cheibub e Locke (2002);
3. a progressista, uma postura intermediária, que sustenta a idéia de que o lucro é legítimo e justo, mas, por outro lado, é exigível uma postura socialmente responsável; esta postura coincide com a que Cheibub e Locke (2002) caracterizam com o mesmo nome.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2003), a RSE representa o compromisso ético da empresa na relação com seus *stakeholders*, enfocando o relacionamento entre a empresa, seus trabalhadores, seus executivos e os acionistas; entre a empresa e seus clientes e fornecedores; entre a empresa e a sociedade de modo geral, ou a comunidade onde a empresa está inserida, incluindo os concorrentes.

Hawkins e Costa (2002) acreditam que o conceito de responsabilidade social vem evoluindo a partir da evolução da sociedade como um todo e das transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos. É, porém, ainda forte o questionamento de qual seria a verdadeira finalidade do negócio. De acordo com os autores, a concepção de empresa como comunidade e sua visão relacional com a sociedade promovem uma possível e desejável conciliação de objetivos econômicos e realização do homem, construindo uma nova era, a do *humanismo empresarial*.

Vergara e Branco (2001, p.20) denominam “ [...] empresa humanizada” aquela voltada para seus funcionários e para o ambiente. É a empresa que agrega outros valores além da maximização do retorno para os acionistas. Procura promover a qualidade de vida e de trabalho, visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitiga as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo além de contribuir para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.



Quanto ao ambiente, suas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, ao exercício da cidadania corporativa.

Para autores como Cheibub e Locke (2002), a empresa socialmente responsável deve buscar o cumprimento das regras do jogo democrático, sem procurar obter vantagens indevidas ou especiais. Ela deve engajar-se em ações públicas, visando reforçar a concepção pública de democracia, especialmente por meio do fortalecimento da esfera pública de decisão social e o adensamento sóciopolítico da sociedade em que opera. (CHEIBUB e LOCKE, 2002).

Para o Ethos (2005), a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar a legislação trabalhista e os padrões definidos na Organização Internacional do Trabalho - OIT. Ela deve ir além, investindo no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Deve respeitar a cultura local, garantindo um relacionamento ético e responsável com as minorias discriminadas (como os homossexuais, por exemplo,) e instituições que representam seus interesses.

Nesta dissertação, considera-se a RSE sob a perspectiva progressista, em que o lucro é legítimo e deve estar aliado a uma postura social. Uma atuação, portanto, pautada nas duas lógicas levantadas por Srour (2003), que não se consideram excludentes: a do lucro e a da responsabilidade social. A lógica econômica associada à lógica ética dos ganhos sociais, buscando alcançar os interesses não só dos acionistas, mas de todos os *stakeholders*.

Não significa aqui uma visão simplista e ingênua da empresa e, sim, uma visão aliada à estratégia para sustentar, inclusive, a sua atuação num mercado competitivo como o atual, cada vez mais dependente de consumidores bem informados e de uma sociedade civil que tende a ser mais organizada e mais consciente de seu direito à cidadania.

Várias razões são apresentadas como motivadores da atuação socialmente responsável por parte das empresas. Tenório (2004) considera, como motivadores, as pressões externas e a forma instrumental.

As pressões externas envolvem: legislação ambiental, movimentos de consumidores, atuação de sindicatos e reivindicações das comunidades afetadas pelas atividades econômicas.

A globalização pode ser considerada um fator que exerce pressão para a prática da RSE. Organismos internacionais como a ONU, por meio da Agenda *Global Compact*, incentiva

empresas de todo o mundo a adotar códigos de conduta e princípios básicos relacionados à preservação do meio ambiente, às condições de trabalho e ao respeito aos direitos humanos.

A forma instrumental seria a prática de ações sociais como meio de obtenção de algum benefício ou vantagem. As vantagens para a empresa adotar uma postura de RSE podem se traduzir no aumento da preferência do consumidor e no fortalecimento da imagem da organização. Uma ação social bem conduzida pode garantir à organização posição de destaque na sociedade onde atua e frente ao governo, cidadãos, consumidores, fornecedores e concorrentes. Posição que pode ser decisiva até mesmo na autopreservação empresarial no longo prazo. (TENÓRIO, 2004).

Além desses dois motivos o autor acrescenta um terceiro que ele denomina como questão de princípios. Nesse caso, seria a empresa que acredita na importância de exercer um papel socialmente responsável. E atua dessa forma, por defender esse princípio.

Froes e Melo Neto (1999) acrescentam alguns benefícios que a empresa pode obter ao considerar a responsabilidade social como fator competitivo. Assumida de forma consistente, a RSE pode contribuir para a sustentabilidade e o desempenho empresarial. Segundo os autores, haveria um clima de maior simpatia com relação à imagem da empresa, que passaria de responsável por preços abusivos e demissões para uma empresa cidadã, consciente e comprometida com a busca de soluções para os problemas sociais.

Srouf (2003, p.317) considera que o conceito de responsabilidade social confere um caráter essencialmente “ [...] associativista” ao capitalismo e apresenta como aspectos positivos o fato de:

1. conjugar o desenvolvimento profissional dos funcionários e a co-participação destes no processo decisório com investimentos, tanto em segurança como em melhores condições de trabalho, benefícios sociais e participação nos lucros e nos resultados. Isso traria maior produtividade, mais assiduidade do pessoal e menor rotatividade;
2. valorizar a diversidade interna da empresa, por meio da eliminação de formas de discriminação no recrutamento, no acesso ao treinamento, na remuneração, na avaliação do desempenho e na promoção das *minorias políticas*;
3. estabelecer uma política de emprego para portadores de necessidades especiais e a adaptação do ambiente de trabalho às suas necessidades, além de prever vagas para jovens de pouca qualificação, que recebem formação e treinamento adequados;

4. exigir dos prestadores de serviços que seus trabalhadores desfrutem de condições semelhantes de trabalho às dos próprios funcionários;
5. implicar parceria efetiva entre clientes e fornecedores para gerar produtos e serviços de qualidade e para assegurar durabilidade, preços competitivos e confiabilidade;
6. propor contribuições para o desenvolvimento da comunidade local e até de uma sociedade mais inclusiva, via implementação de projetos que aumentem o bem-estar coletivo;
7. incluir investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, além de melhor satisfazer os clientes e usuários;
8. exigir a conservação do meio ambiente por intermédio de intervenções não predatórias e de medidas que evitem externalidades negativas;
9. publicar um *balanço social*, que leve em conta as ações sociais da empresa voltadas para os seus *stakeholders*.

Embora muitos benefícios sejam levantados como resultantes da adoção da RSE, é importante considerar as críticas apontadas por alguns autores. Críticas que podem ser utilizadas a fim de minimizar os enganos, evidenciar as falhas a que as empresas estão sujeitas e aprimorar o conceito daquilo a que se propõe realmente a RSE.

Para Cheibub e Locke (2002), a maioria dos modelos de RSE se concentra na determinação das razões, dos motivos, das conseqüências e dos benefícios, assumindo quase que irrefletidamente que todos os outros atores sociais ganham com sua adoção. Essa suposição de ganho líquido e certo para a sociedade decorre de não considerar as dimensões pública e política, dessas ações. Os autores defendem que, para analisar as relações entre empresas e sociedade, da perspectiva da RSE, é imprescindível introduzir a dimensão política. Devemos nos indagar se e como ela contribui ou não para que todos os cidadãos tenham garantidos os direitos publicamente aceitos e expressos pela sociedade na sua organização político-legal. Essa concepção corporificasse em um conjunto de leis, regras, procedimentos, além de instituições e organizações às quais devemos obrigação política e obediência.

De acordo com os autores, a dimensão política é evidente, uma vez que obrigatoriedade em sociedade implica a ação normativa do Estado, do poder público. Direitos *garantidos pela sociedade* significam que o Estado, expressão política dos valores e interesses vigentes na sociedade, tem que garanti-los. Não é que tais bens de cidadania precisem ser providos direta e unicamente pelo Estado, mas ele deve garantir que esses bens alcancem a todos, mesmo que seja

por intermédio de agentes privados. Essa é uma função do Estado. Outros atores podem colaborar.

Cheibub e Locke (2002) consideram que, sob esta perspectiva, é preciso rediscutir a RSE, examinar as conseqüências políticas de cada ação, já que elas refletem, não só na própria empresa ou nos grupos beneficiados diretamente por elas, mas também para a sociedade como um todo, pois influem na distribuição de poder político e econômico na própria sociedade.

Quando as empresas assumem, elas próprias, o bem-estar de seus empregados, provendo moradia, assistência à saúde, aposentadoria, aparentemente um modelo de extrema RSE, percebe-se um aumento do poder das empresas, que vai além de unidade primária de bem-estar econômico dos trabalhadores, passando a ser também fonte de bem-estar social. Uma situação que, segundo Cheibub e Locke (2002), pode diminuir o poder e a autonomia de outros atores sociais. Isso pode incorrer no fortalecimento do poder das empresas, na medida em que elas passam a ser vistas como promotoras do bem-estar social, no sentido mais amplo do que o estritamente econômico. Corre-se o risco de contribuir para “ [...] o esvaziamento do espaço público e da compreensão de que bem-estar social é um direito de cidadania, cuja garantia é obrigação de toda sociedade e não de determinados atores, por mais fortes e influentes que sejam”. (CHEIBUB e LOCKE, 2002, p.283).

Guimarães (1984) apresenta como questionamentos à RSE:

- a ênfase dada à necessidade de as empresas contribuírem para a solução dos problemas sociais em áreas não diretamente ligadas à sua atividade é justificada pelos ganhos futuros que isso poderia trazer. A própria formulação da proposição deixa trair o espírito que anima a RSE, qual seja, os benefícios sociais são valorizados somente à medida que significam retorno para a empresa;
- o interesse das grandes empresas em expandir os limites de sua influência na sociedade, por meio de maior participação em diferentes esferas institucionais, possibilita maior amplitude de manipulação dos recursos simbólicos da sociedade, aumentando, conseqüentemente, sua força para torná-los mais *conformes* às suas demandas organizacionais;
- a proposta operacional de tornar a empresa mais *transparente*, por meio da publicação do balanço social tem resultados bastante questionáveis. Diferentes medidas podem ser usadas para legitimar aos olhos da sociedade empresas inescrupulosas em suas atividades;

- o balanço social e a participação em esferas institucionais não ligadas diretamente à atividade empresarial parecem ter maior benefício para a elite empresarial do que para a sociedade de forma global.

Magalhães (1984) ressalta que a responsabilidade social não é uma questão apenas *das empresas*, ou *do governo*. É essencialmente das pessoas, dos indivíduos, de grupos, de comunidades. É, portanto, uma questão política. E, como tal, é uma questão cultural, de valores. Logo, os empresários e o governo só serão de fato socialmente responsáveis a partir do momento em que houver por parte deles, como indivíduos e cidadãos, uma postura diante dessas questões. Exercer a RSE seria uma questão de sermos conscientes, usar e abrir espaço para a ação política.

Certamente, se no nível individual essa visão ainda não está disseminada de forma abrangente, especialmente em sociedades como a brasileira, de cultura escravocrata, autoritária (CARVALHO NETO, 2001b), se as empresas assumirem a prática da RSE de forma coerente com o atual discurso nesse sentido, essa ação gerencial pode influenciar positivamente os indivíduos e, por conseguinte, a sociedade.

### 2.1.1. Responsabilidade Social Empresarial Interna e Responsabilidade Social Empresarial Externa

Estudar a RSE de acordo com uma visão sistêmica requer uma abordagem das suas dimensões interna e externa, que se completam. Nas palavras de Froes e Melo Neto (1999, p.85) “[...] o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa”. Os autores esclarecem que as ações internas compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas empresas em benefício de seus empregados, bem como os benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes dos trabalhadores. A face externa está direcionada ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiam a comunidade e/ou a sociedade em geral.

Cheibub e Locke (2002) acrescentam que, do ponto de vista interno, uma empresa socialmente responsável deve assegurar uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho que acontecem no seu interior, tratando seus trabalhadores como pessoas dignas de respeito e consideração e pagando salários que permitam condições de vida razoáveis.

Na responsabilidade social interna predominam os programas de Recursos Humanos – RH - (participação nos lucros, treinamento e desenvolvimento, capacitação, segurança no trabalho, remuneração, benefícios) e os planos de previdência complementar (FROES; MELO NETO, 1999); “[...] equacionam-se os investimentos dos proprietários (detentores do capital) e as necessidades dos gestores e dos trabalhadores” (SROUR, 2003, p.316); e institui-se uma cidadania organizacional com relações de poder que permitam mais autonomia e co-responsabilidade técnica entre gestores e trabalhadores.

A responsabilidade social externa é normalmente lembrada como ações direcionadas à comunidade. Ela envolve, porém, outros atores, como clientes, fornecedores, concorrência, governo e sociedade em geral.

Essas duas frentes devem ser trabalhadas em conjunto, de tal forma que as ações das empresas sejam analisadas sob esses dois ângulos.

Froes e Melo Neto (1999) salientam que uma empresa que privilegia somente um dos tipos de RSE pode encontrar diversos problemas. No que diz respeito à falta de atenção à responsabilidade social interna, possíveis efeitos são a deterioração do clima organizacional, a desmotivação generalizada, o surgimento de conflitos graves, ameaça de greves e paralisações, saída de talentos, baixa na produtividade e aumento de acidentes de trabalho, além de altos índices de faltas e atrasos.

Para Froes e Melo Neto (1999), uma empresa insensível aos problemas sociais da comunidade pode perder o respeito de seus próprios empregados, parceiros, clientes e dos cidadãos daquela comunidade. Quando as organizações não se comprometem em solucionar os problemas internos de seus funcionários e auxiliar na solução de problemas sociais, pode abrir uma lacuna em que cada um faz a sua parte e não há inter-relacionamento. (TOLDO, 2002)

Vergara e Branco (2001, p.29) salientam que “[...] no século que se inicia, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural”. Para os autores, ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em

ambiente de negócios, o qual não dá nenhuma indicação de que deixará de ser tão competitivo quanto atualmente.

Mesmo ciente dessas questões e dos benefícios de adoção da RSE nas perspectivas tanto interna quanto externa, há muito a se trabalhar dentro do contexto empresarial. Pena et al. (2005), em sua pesquisa, constataram que a percepção da responsabilidade social como um processo sistêmico, do qual faz parte tanto a dimensão externa quanto a interna, ainda está distante do universo da gestão, ficando restrita aos gestores entusiastas da idéia ou que lidam com programas sociais.

Foco desta dissertação, passamos a discutir a RSE interna, ou seja, a RSE com o público interno ou trabalhadores.

## **2.2 Responsabilidade Social Empresarial com o público interno**

Para Oliveira (1984), os empregados precisam ser respeitados e devidamente recompensados pelas suas contribuições à empresa. Recompensa que vai além do aspecto monetário, envolvendo condições de trabalho e ampla utilização de suas potencialidades.

Orchis, Yung e Morales (2002) consideram que as pessoas, como diferencial de uma empresa, devem ser valorizadas e motivadas a fim de obter a coesão interna alinhada aos objetivos organizacionais. O tratamento dos funcionários com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa deve fazer parte da cultura da empresa. Segundo os autores, a RSE com o público interno resultaria em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão-de-obra.

Oliveira (1984) realizou uma pesquisa com o objetivo de investigar as opiniões do empresariado da pequena e da média indústria alimentícia do Rio Grande do Sul, no que se refere à responsabilidade social e seus beneficiários (empregados, consumidores, credores e fornecedores, comunidade e sócios ou acionistas da empresa). O que se constatou foi que os empresários acham que nem mesmo com o máximo de atenção dirigida aos empregados a empresa logrará bons resultados. Em suma, a atenção que deve ser dada aos interesses dos empregados é especificamente aquela que determina a legislação em vigor. As empresas do setor

de alimentos apresentam evidências de grande atenção aos interesses dos acionistas proprietários ou sócios e, dentre as categorias que merecem menor apoio por parte da empresa, estão os credores e fornecedores, seguidos pelos empregados.

Oliveira (1984) chama a atenção para o fato de que talvez essa falta de RSE se deva ao tipo de mão-de-obra com que a empresa lida, caracterizada como passageira, numerosa, sem nenhum ou pouco controle no recrutamento, na maioria composta por pessoas de pouca cultura. É preocupante esse quadro visto que, como aponta o autor, os empregados constituem, antes de tudo, um dos fatores fundamentais na empresa. Desconsiderar os trabalhadores com o perfil acima já denota discriminação e preconceito, condenáveis no discurso da RSE.

Já a pesquisa realizada por Pena et al. (2005a), aponta que, no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas, grosso modo, há uma correlação positiva com o discurso da responsabilidade social em vários aspectos. Nas três empresas analisadas, há um forte comprometido na relação com os sindicatos, no compromisso com o futuro das crianças e cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho. A atuação no que diz respeito à gestão participativa e ao comportamento frente às demissões ainda é, porém, bastante restrita.

Esses dados confirmam aqueles apresentados na pesquisa realizada por Coelho (2004), que mostrou em duas empresas uma gestão de pessoas marcada por uma correlação positiva com a responsabilidade social, a partir dos indicadores apontados pelo Ethos. Tal correlação não ocorre, contudo, na mesma proporção, novamente, quando se trata de gestão participativa, política de demissões e preparação para aposentadoria.

Ao contrário do que é apresentado na pesquisa de Furtado (2006) com relação à gestão participativa. Nessa pesquisa a gestão participativa aparece de forma mais positiva, em um caso raro, o da empresa PROMON, que figura entre as melhores empresas para se trabalhar há vários anos na revista Exame. De acordo com a autora, isso se deve em parte ao modelo acionário da empresa, que estimula a compra de ações por seus profissionais, o que impacta positivamente as suas ações principalmente no que diz respeito a política de remuneração, benefícios e carreira.

Considerando a RSE interna como um passo relevante na construção da RSE direcionada aos *stakeholders*, serão tratados separadamente os aspectos apontados pelo Ethos como importante para a adoção da RSE com os trabalhadores. Os indicadores são agrupados em três dimensões: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente. Cada dimensão, por



sua vez, é subdivida em outros aspectos que precisam ser trabalhados para desenvolver realmente a responsabilidade social empresarial.

### 2.2.1. Diálogo e participação

A relação que a empresa estabelece com o sindicato e a implantação de ações voltadas a uma gestão participativa pode ser uma ação relevante para possibilitar um clima favorável e a construção de um ambiente organizacional aberto ao diálogo e ao envolvimento dos trabalhadores nas decisões que os afetam direta ou indiretamente.

No que diz respeito ao diálogo e participação, o Ethos considera as relações da empresa com sindicatos e a gestão participativa. Aspectos que serão tratados a seguir.

#### 2.2.1.1. Relação com Sindicato

No modelo *tradicional*, o emprego era de tempo integral, de longo prazo e relativamente estável. Aos sindicatos cabia negociar salários, regulamentar jornada e as condições de trabalho, estabelecer padrões de trabalho e elaborar sistemas de benefícios e aposentadorias. Chegando, em alguns países, até mesmo a desenvolver a formação e treinamento de mão-de-obra.

Nos anos recentes, porém, as formas de gestão taylorista-fordistas estão sendo substituídas por sistemas alternativos embasados em equipes, círculos de qualidade e trabalhadores polivalentes, o que atinge a organização sindical, criando novos desafios. (LOCKE, 1999).

As novas tecnologias organizacionais trazem inúmeros desafios ao sindicalismo tradicional. 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.

Antes, os trabalhadores passavam, praticamente, toda a vida profissional na mesma categoria profissional, na mesma empresa e na mesma situação formal de empregados. Hoje, eles passam do emprego ao desemprego, ao subemprego e a um novo emprego. É mais difícil identificá-los e reuni-los. (VIANA, 2004). Segundo o autor, a terceirização é um fator que traz desvantagens para o movimento sindical, pois divide a classe trabalhadora. O que se reflete nas condições de vida dos empregados e gera novas demandas aos sindicatos.

De acordo com Carvalho Neto (2001), a crescente demanda das categorias de trabalhadores excluídas pela nova ordem econômica requer uma mudança estratégica do sindicalismo, que precisa passar a olhar *para fora*, para a sociedade como um todo, e abandonar o corporativismo. Mas isso exige uma difícil decisão política, já que o sindicato teria que passar a olhar *para dentro* também de forma diferente, contemplando a heterogeneidade da força de trabalho. Além disso, o movimento sindical precisaria aprender a não se considerar o líder *natural* de todos os movimentos sociais. (CARVALHO NETO, 2001).

Aumentaram os desafios dos sindicatos como consequência das mudanças na legislação social e trabalhista, bem como na forma e no conteúdo das negociações coletivas, estas mais descentralizadas<sup>1</sup>. (GALVÃO e TRINDADE, 1999).

Pereira (1998) também observa tendência à descentralização das negociações coletivas, o que requer dos sindicatos maior atuação em termos de estratégia e de preparação técnica. O autor salienta que, em países como o Brasil, de regime de negociação coletiva tradicionalmente centralizado por categoria e setor, a descentralização impõe riscos e desafios. Ela requer mais preparo do que a grande maioria dos sindicatos pode proporcionar com os recursos e quadros limitados de que dispõem. Ela tende a debilitar os sindicatos mais aferrados ao papel tradicional, ao contrário dos sindicatos mais fortes, cuja descentralização pode até mesmo lhes proporcionar mais poder.

Galvão e Trindade (1999) acreditam que a descentralização da negociação coletiva para o nível da empresa pode ser uma alternativa interessante para segmentos de trabalhadores cuja capacidade de organização e de pressão permite-lhes resolver seus problemas imediatos e específicos, independentemente de uma ação conjunta com outras categorias. Para os autores, é

---

<sup>1</sup> Carvalho Neto (2001) esclarece que a negociação centralizada redundaria na convenção coletiva entre um ou mais sindicatos/federações/confederações de trabalhadores e um ou mais sindicatos/federações/confederações empresariais, estes últimos sempre representando mais de uma empresa. Já as negociações descentralizadas resultam no acordo coletivo entre um sindicato e uma empresa.

um tipo de negociação que possibilita explorar melhor os benefícios comuns para a empresa e os trabalhadores de forma adequada às especificidades de cada empresa. A negociação no âmbito da empresa permite aos sindicatos participação mais ativa em questões como: participação nos resultados, esquemas flexíveis de tempo de trabalho, prevenção de acidentes, programas de reciclagem na empresa e participação em questões de qualidade e produtividade. (PEREIRA, 1998).

Embora perceba um crescimento das negociações por empresa, Carvalho Neto (2001) aponta que a negociação coletiva mais centralizada continua majoritária na maioria dos países centrais, contrariamente ao que podemos chamar de *sensu comum* na literatura, de que tenha perdido sua importância nas relações de trabalho. Melo e Carvalho Neto (1998) salientam que o objetivo de uma negociação coletiva continua sendo chegar a um acordo. E a celebração do acordo não equivale a um consenso, mas ao estabelecimento de condições minimamente aceitáveis para os trabalhadores e as quais os patrões se dispõem a tolerar.

De acordo com Galvão e Trindade (1999), embora as mudanças nas relações de trabalho tenham estabelecido uma nova dinâmica na relação entre Estado, empresários e trabalhadores, elas não significam necessariamente a destruição do modelo anterior. Como acrescenta Motta (1983), empresa, Estado e sindicato são peças fundamentais de um equilíbrio baseado no reforço da confiança dos trabalhadores em suas conquistas tidas como legítimas, na medida em que são garantidas pelo Estado. A barganha coletiva coloca-se, então, como uma forma de cooperação resultante da institucionalização da luta trabalhista via sindicato. (MOTTA, 1983). O discurso da RSE reforça esse reconhecimento do papel de representação coletiva desempenhado pelos sindicatos.

É possível utilizar, como exemplo de atuação sindical avançada, a Alemanha. Trata-se, como aponta Motta (1983), de um país que dispõe de uma forma avançada de participação, absolutamente coerente com o estágio de desenvolvimento capitalista em que se encontra. Segundo o autor, seu discurso sindical sublinha a relação entre liberdade e responsabilidade social, isto é, o fato de que uma sociedade que garanta um máximo de liberdade individual implica que os indivíduos ajam dotados de uma máxima responsabilidade social. Existe uma legitimidade da forma assumida pela sociedade. O sindicato reconhece o sistema de autoridade presente na empresa. A autoridade da gestão é respeitada, mas entende-se que ela só pode ser mais efetiva se for resultado de consenso social ou de negociação. No discurso sindical alemão,

está presente a idéia de que as decisões gerenciais afetam tanto os proprietários dos meios de produção quanto aqueles que deles se utilizam, isto é, os trabalhadores. Trata-se de uma relação mais propensa ao equilíbrio, visto que Estado, empresa e trabalhadores reconhecem o papel do sindicato, respeitando-se uns aos outros e reivindicando a atuação de cada ator social como fator importante na definição de políticas mais condizentes com a realidade do país.

Scopinho (2000), ao considerar a relação sindicato-empresa, salienta que muitas empresas incentivam a participação dos trabalhadores nos sindicatos, desde que os seus projetos e práticas sejam isentos de conteúdos contrários aos da empresa. Nesse caso, eles são reconhecidos quando pactuam e se harmonizam com os objetivos empresariais, desempenhando funções predominantemente assistencialistas e paternalistas. Isto é, quando o sindicato se limita a ser um parceiro da empresa na concessão de alguns benefícios sociais que ajudem na reprodução adequada dos trabalhadores. Um sindicato atuando de acordo com os interesses da empresa, que não são necessariamente os interesses dos trabalhadores. Ou seja, esta é uma postura que contrasta com o discurso da RSE.

Como aponta o Ethos (2005), uma empresa socialmente responsável favorece a organização coletiva de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. De acordo com o Instituto, é preciso estabelecer negociações com as entidades sindicais a fim de solucionar demandas coletivas, buscando consolidar a prática de interlocução permanente e transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

#### *2.2.1.2 Gestão participativa*

Segundo Faria (2005), o modelo de produção flexível tem como princípios o aumento: 1. da participação dos trabalhadores na decisão; 2. da variedade do trabalho, a fim de diminuir a monotonia típica da linha de produção em massa; 3. do uso efetivo dos potenciais dos trabalhadores.

A adoção desse modelo tende a criar um ambiente em que se fortalece a busca de uma atuação dos trabalhadores de forma mais participativa. Seja ela uma forma de a empresa responder às mudanças do mercado (DIAS, 2000; LEITE, GALAS e SILVA FILHO, 2004;

VIDAL et al., 2005) ou mais uma ferramenta de controle por parte da gestão (GUIMARÃES, 1984; FARIA, 2005).

Para Leite (2000), a gestão participativa tem como objetivo reunir pessoas nas organizações em cooperação mútua, com o intuito de alcançar a missão e os objetivos da empresa. É uma forma de gestão que enfatiza o envolvimento do empregado nas decisões da empresa, de forma direta ou representativa. (MARTINS, 2000). A autora focaliza três modos de realizar gestão participativa nas empresas: equipes autogerenciadas, autogestão e co-gestão. Equipes autogerenciadas são grupos de empregados com um grau maior de independência nas empresas em relação aos demais envolvidos na consecução de um objetivo específico. A autogestão ocorre quando os funcionários têm autonomia para administrar um empreendimento, pelo fato de serem proprietários. Na co-gestão, os empregados participam, institucionalmente, da direção da empresa.

Dias (2000) enfatiza que a gestão participativa requer mudanças na organização, nos aspectos comportamental, estrutural e nas interfaces relacionadas à administração de RH. Do lado comportamental, refere-se ao estilo de administrar pessoas, delegar, envolver, informar, consultar, autonomias e responsabilidade. A estrutura se refere aos redesenhos dos aspectos do sistema de normas, divisão do trabalho, cargos, grupos de trabalho de forma que a estrutura estimule a participação.

Roesch e Antunes (1995), ao estudarem a participação dos trabalhadores num processo de adoção de modelo de gestão da qualidade total perceberam que: 1. por um lado, o gerenciamento da participação dos funcionários mais qualificados é mais fácil em decorrência do grau de independência que eles alcançaram no trabalho; por outro lado, é mais trabalhoso em função do maior nível de questionamento destes trabalhadores; 2. maiores questionamentos demandam mais tempo da gestão, sobretudo, no que diz respeito à tomada de decisões num grupo bem informado.

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

Vidal et al. (2005) acreditam que, sendo o capital humano o diferencial para a existência das organizações, a potencialização humana da participação das pessoas integra a agenda estratégica como forma de tornar o processo decisório mais efetivo e alinhado ao sentimento coletivo. Quando a gestão participativa é real, a pessoa sente-se à vontade para questionar e opinar, independentemente do nível hierárquico dos presentes. As sugestões e críticas são ouvidas com respeito, valorizadas e debatidas até transformarem-se em ação. A participação *pura* decorre de um desejo autêntico dos líderes e das pessoas que fazem parte da organização e, não, de uma vontade imediatista, utilitária e manipuladora.

Isso se confirma por meio da pesquisa de Roesch e Antunes (1995), que indica que a melhoria da produtividade e da qualidade ocorreu à medida que houve maior transparência na gestão e a participação dos trabalhadores foi estimulada.

Faria (2005), porém, aborda a gestão participativa com um enfoque menos otimista. E apresenta algumas críticas ao modelo. Para o autor:

- as empresas adotam o modelo participativo não porque se trata de humanizar o trabalho, mas porque ele pode ser uma forma de melhorar seus resultados;
- a determinação das funções na hierarquia e a tomada de decisões permanecem na instância da direção;
- O controle sobre o processo de trabalho continua sendo dominado pela gerência, agora via incorporação de novas formas, processos e mecanismos de controle às já utilizadas no taylorismo-fordismo.

Da mesma forma que Faria (2005), Guimarães (1984) salienta que a meta de envolver as pessoas diretamente atingidas na tomada de decisões sobre uma questão de maior impacto parece mais uma promessa do que algo que as empresas estivessem dispostas a assumir. Para a autora, as técnicas de participação têm um caráter manipulativo. Consegue-se maior adequação das pessoas deixando que elas se sintam participantes do processo decisório, mas, na realidade, as decisões fundamentais são tomadas pela direção.

Como acreditam Leite et al. (2004), um dos grandes desafios da gestão participativa é conhecer e implementar mecanismos que permitam articular inúmeros canais de participação para aumentar a transparência das políticas implementadas.

Como se viu na discussão apresentada acima, a atuação da empresa socialmente responsável é um processo delicado, que apresenta benefícios, mas requer mudanças profundas

de postura no processo de gestão. Para o Ethos (2005), as empresas orientadas para a responsabilidade social devem contar com programas de gestão participativa que incentivem o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. Ela 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.

Nesta dissertação, pretende-se considerar como postura socialmente responsável a empresa que incentiva a participação dos empregados e o seu envolvimento nas decisões que os afetam direta ou indiretamente. Uma empresa que procura desenvolver um trabalho na busca da cooperação mútua para alcançar seus objetivos e satisfazer as necessidades individuais e coletivas, como aponta Leite (2000).

### 2.2.2 Respeito ao indivíduo

Para o Ethos (2005), respeito ao indivíduo envolve questões relacionadas ao compromisso da empresa com o futuro das crianças, à valorização da diversidade e relações respeitadas com trabalhadores terceirizados.

No primeiro caso, respeitando as crianças e desenvolvendo ações contra o trabalho infantil. Quanto à valorização da diversidade, coloca em questão um papel importante da empresa de permitir que os grupos normalmente excluídos façam parte do dia-a-dia organizacional e, conseqüentemente, se sintam realmente parte de nossa sociedade. Na relação com os trabalhadores terceirizados, aspecto cada dia mais presente na rotina de grande parte das empresas, chama a atenção para o cuidado em evitar a diferenciação entre trabalhadores efetivos e trabalhadores terceirizados. Uma diferenciação que pode prejudicar as relações dentro da organização se não for bem conduzida e, até mesmo, se tornar uma outra forma de exclusão e diferenciação.

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

O trabalho infantil não é um fenômeno novo. É conhecida a participação de crianças no processo de revolução industrial europeu nos séculos XVIII e XIX. O trabalho infantil compromete o processo educativo da criança. Ele 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 e ANTUNES, 2002), visto que eles tendem a continuar se submetendo à mesma situação precária de trabalho e não se desenvolvem a fim de poder reivindicar melhores condições de trabalho.

Assim, em um mercado de trabalho cada vez mais exigente que demanda profissionais capazes de desempenhar funções complexas, é importante que as crianças se dediquem bastante ao estudo. Como aponta Santos (2002), a ignorância perpetua a exclusão social e ela só poderá ser interrompida por meio da educação em sua mais ampla concepção, desde a infância.

De acordo com a Convenção 182 da Organização Internacional do Trabalho, é considerado trabalho infantil:

- trabalho realizado por pessoas abaixo da idade mínima especificada pela legislação nacional para o tipo de tarefas a serem desenvolvidas e que prejudique a educação e 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 e ANTUNES, 2002).

O combate ao trabalho infantil precisa ser um dos pontos centrais em qualquer estratégia que tenha por objetivo a melhora dos indicadores sociais e redução da pobreza. 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”. Essa criança, quando adulto, vê escassas suas chances de ascensão social, vive à sombra do desemprego e tende a introduzir seus próprios filhos precocemente no trabalho para contribuir para o sustento da família. Esse círculo perverso, pobreza/evasão escolar/pobreza, se fortalece na medida em que as horas trabalhadas por crianças e adolescentes



podem chegar até oito, 12 ou mais, seja em horário noturno ou diurno, em atividades formais ou informais, na zona rural ou urbana. (SANTOS, 2002).

SA 8000, a primeira norma voltada para a melhoria das condições de trabalho, abrange os principais direitos dos trabalhadores, cujo cumprimento é certificado por meio de auditores independentes. Ela segue o padrão da ISO 9000 e da ISO 14000. Segundo a SA 8000 (2001), a empresa:

- não deve se envolver ou apoiar a utilização do trabalho infantil;
- deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para reparar a situação de crianças que forem encontradas trabalhando; deve fornecer apoio adequado para possibilitar que tais crianças freqüentem e permaneçam na escola;
- não deve expor crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras e insalubres.

De acordo com o Ethos (2005), para uma empresa ser reconhecida como socialmente responsável, ela não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos) como já determina a legislação brasileira. Mas é considerada positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes, desde que exija a permanência na escola.

#### ***2.2.2.2 Valorização da diversidade***

A relação com a diferença é assunto complexo. Embora a maioria das pessoas diga que não são preconceituosas, percebe-se dificuldade em lidar com o que parece *diferente*. No contexto empresarial, assiste-se a mudanças oriundas da globalização e das novas demandas de mercado, o que, de certa maneira, obriga as empresas a se depararem com situações impensáveis até alguns anos atrás. Intensos processos de fusões e aquisições de novos negócios levam as organizações a conviverem de forma mais acentuada com padrões de comportamentos diferentes. (HANASHIRO e GODOY, 2004).

Administrar a diversidade envolve questões como: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Fleury (2000) a caracteriza como um *mix* de pessoas com

identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. E acrescenta que o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao seu reconhecimento. Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.

Arruda, Whitaker e Ramos (2003) salientam que o reconhecimento dos talentos das pessoas, preservando os valores da organização, deve se sobrepôr à discriminação de sexo, raça, idade, região geográfica, nas políticas de recursos humanos. Para Fleury (2000, p.21) “[...]administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”. Orchis, Yung e Morales (2002) consideram que a empresa socialmente responsável deve oferecer oportunidades iguais, independentemente do sexo, raça, idade e origem, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mercado.

Londen e Rusener (1991), *apud* Hanashiro e Godoy (2004), tratam a diversidade sob duas dimensões: primárias, que comportam aquelas diferenças humanas imutáveis, inatas e/ou que exercem impacto em nossa socialização inicial e em nossas vidas, como idade, etnia, gênero, habilidades e qualidade físicas, raça e orientação sexual; e secundárias, aquelas que podem ser mudadas, como conhecimento, localização geográfica, renda, estado civil, crenças religiosas e experiências no trabalho.

Alves e Galeão-Silva (2004), ao realizarem uma análise da literatura estrangeira e nacional a respeito do tema, 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 e GALEÃO-SILVA, 2004).

Orchis, Yung e Morales (2002) acreditam que a diversidade pode ser vista como uma questão estratégica, impulsionada pelas mudanças do mercado de trabalho e pelo aumento da competitividade, considerando que um grupo heterogêneo terá mais facilidade de relacionamento com um mercado multicultural. Batista (2002) acredita que a presença de Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais – PPNE - pode ser benéfica para a empresa até por seus efeitos secundários, ou seja, a presença de um *estranho* na organização pode quebrar rotinas alienantes do ambiente de trabalho. Para a autora, o processo de identificação e aceitação da própria

limitação, propiciado pela identificação com a PPNE, pode contaminar positivamente as relações no ambiente de trabalho.

Batista (2002), em sua pesquisa a respeito da inclusão de PPNE no mercado de trabalho, percebe que, nas relações interpessoais, o primeiro contato é caracterizado pelo estranhamento frente à *deficiência* e pela rejeição da identificação. As dificuldades individuais em lidar com a diversidade são somadas às dificuldades de se instituírem políticas sociais mais igualitárias, que permitam maior participação das PPNE.

Freitas, Marques e Scherer (2004) encontraram em sua pesquisa quatro fatores que dificultam a inclusão das PPNE no mercado de trabalho: barreiras à cidadania, à auto-estima, ao conhecimento dos direitos e discriminação em relação ao trabalho. Como barreiras à cidadania, os autores apontam a dificuldade da sociedade em promover possibilidades iguais para todos, negando a possibilidade de ir e vir devido, por exemplo, às barreiras arquitetônicas para aqueles que têm dificuldade de locomoção e as dificuldades de acesso ao mercado de trabalho no geral.

Como ressalta Batista (2002), somente uma postura aberta à diversidade, esperada de uma empresa socialmente responsável, não garantirá a inclusão. A autora ressalta 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 prédefinida.

Na mesma linha de Batista (2002), Freitas, Marques e Scherer (2004) alertam para a necessidade de os órgãos de recrutamento e seleção repensarem suas estratégias para não se tornarem reprodutores da lógica excludente que predomina em nossa sociedade.

Alves e Galeão-Silva (2004) acrescentam que os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado, pois é mais custoso recrutar pessoas discriminadas. De acordo com os autores, os discriminados são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas e o custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica estranha ao mercado é uma das raízes das restrições da ação afirmativa, raízes estas ancoradas no argumento de que as ações afirmativas ameaçam o sistema de mérito.

Para os autores, no Brasil, não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra antes a identificação dos grupos discriminados. O mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados. Sem este, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho. Existe uma ambigüidade do discurso gerencial sobre a negação do racismo traduzida na racionalização de que não há preconceito contra negros e, sim, uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas. (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Por outro lado, no caso do Brasil, onde não houve ações afirmativas efetivas como nos EUA, por exemplo, os programas de diversidade nas empresas teriam o mérito de trazer benefícios a algumas pessoas discriminadas, uma vez que tais pessoas podem conseguir seu primeiro emprego, ou direitos que lhes são negados cotidianamente. (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

De toda forma, Batista (2002) salienta que a prática da RSE tem favorecido tanto a contratação quanto o desenvolvimento de relações inclusivas no ambiente de trabalho.

O Ethos (2005) defende que a empresa socialmente responsável deve dar oportunidade aos indivíduos que representam grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade. Não deve permitir qualquer tipo de discriminação, no que diz respeito a recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Deve oferecer as mesmas oportunidades a todas as pessoas, independentemente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física e condições de saúde.

### ***2.2.2.3 Relações com trabalhadores terceirizados***

A relação com os trabalhadores terceirizados é uma variável incluída nos indicadores do Instituto Ethos a partir de 2005 e que, portanto, não foi tratada nas pesquisas realizadas por Pena et al. (2004), Coelho (2004), Oliveira T. (2005) e Furtado (2006), que utilizaram os indicadores Ethos como referência. A terceirização é um aspecto cada dia mais presente no dia-a-dia das organizações e que afeta as relações de trabalho.

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). (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005).

Os autores 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 o gestor, a situação também se tornou mais desafiadora, visto que, como apontam Fernandes e Carvalho Neto (2005), a partir da adoção de diferentes tipos de vínculos contratuais, o gestor passa a exercer vários graus adicionais de supervisão direta e indireta no âmbito da empresa, precisando lidar com trabalhadores com contratos muito diferenciados. É como se a subordinação, antes restrita às relações empresa-empregado, se deslocasse também para a relação empresa-empresa. (VIANA, 2004).

Segundo Sá, Bomtempo e Quental (1998), a discussão em torno do processo produtivo envolve a maneira como as empresas entendem e realizam a terceirização. A interação entre a empresa e seus fornecedores, visando o estabelecimento de parcerias, e as atitudes das organizações em relação a todos os trabalhadores envolvidos no processo são questões fundamentais para o êxito do processo.

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. Paulillo (1999) acrescenta como fator positivo a liberação para poder pensar no negócio, a redução da administração e a especialização do serviço, apesar da dificuldade inicial quanto à capacitação técnica.

Ter um emprego com carteira de trabalho assinada, uma perspectiva de carreira com direito à sindicalização e à barganha coletiva de salários é um privilégio de uma minoria que tende a diminuir no atual quadro em que as grandes empresas que forneciam a maior parte do

emprego formal produziram grandes reestruturações e demissões em massa. Com isso, o trabalhador passa a sofrer por essa pressão competitiva. As empresas começam a terceirizar parte de suas atividades, despedem blocos inteiros de trabalhadores não essenciais à empresa, que não trabalham em atividade prioritária e recontratam outros blocos de trabalhadores numa base de prestadores de serviços, pagando de acordo com o serviço prestado, ou seja, em condições nitidamente inferiores à remuneração do chamado emprego formal ou emprego-padrão. (NABUCO e CARVALHO NETO, 1999).

Viana (2004) aponta que, quanto mais a pequena empresa explora o trabalhador, menor é o preço que cobra da grande pelo contrato de terceirização. Desse modo, a grande empresa extrai mais-valia por meio da pequena. É a possibilidade de servir à grande empresa na extração da mais-valia que viabiliza a existência do mercado informal, que se relaciona, dessa forma, com a terceirização. (VIANA, 2004).

Segundo o autor, outro fator a ser considerado é que os terceirizados não se integram aos trabalhadores permanentes. Às vezes, a relação entre eles chega a ser conflituosa: os primeiros vêem os segundos como privilegiados, enquanto estes acusam aqueles de pressionar para baixo os seus salários.

Assim, pode-se dizer que grande parte da literatura concorda com Paulillo (1999) ao afirmar que 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.

Dentre as dificuldades para a implantação da terceirização, identificadas por Paulillo (1999), estão: a resistência dos funcionários, quebrada após explanações mais claras, desqualificação da mão-de-obra, dificuldade de encontrar empresas ofertantes de serviços específicos e dificuldade de relacionamento com os sindicatos de trabalhadores locais. Como fatores restritivos ou problemas encontrados na implantação da terceirização, Sá, Bomtempo e Quental (1998) também apontam: falta de envolvimento dos trabalhadores, dificuldade de integração das culturas da empresa e do fornecedor, não cumprimento das cláusulas contratuais acordadas, má escolha do fornecedor, não conformidade do produto ou serviço em relação à qualidade requerida pela empresa contratante, dependência excessiva do fornecedor, falta de parâmetros de custos internos, más conseqüências em função da falta de auditoria na empresa do fornecedor, custo de demissões, conflito com os sindicatos, barreiras fiscais e trabalhistas, medo

da exposição de informações sigilosas ou segredos tecnológicos da empresa e medo da perda de poder por parte dos empresários.

Henry (1997), *apud* Oliveira T. (2005), chama a atenção para o fato de que 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.

A terceirização afeta o grau de comprometimento e de satisfação do trabalho e a conseqüente deteriorização na qualidade de vida nesse ambiente, pois o seu alcance pressupõe uma identidade com a organização e com a carreira exercida. (OLIVEIRA A., 2005).

A pesquisa realizada por Fernandes e Carvalho Neto (2005) apontou que ainda é longo o caminho a ser percorrido pelo gestor da grande empresa no sentido de ser capaz de decidir que profissional manter como *core worker* e qual terceirizar; de estar preparado para melhor coordenar os diversos tipos de vínculos de trabalho e de assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e efetivos.

Para o Ethos (2005), para que a empresa atue de forma socialmente responsável, ela precisa disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Deve exigir que os trabalhadores terceirizados tenham condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa que se quer socialmente responsável evitar que a opção pela terceirização a fim de conseguir a redução de custos seja obtida em detrimento das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

### **2.2.3 Trabalho decente**

O terceiro e último aspecto apresentado pelo Ethos como necessário à adoção da RSE com o público interno é denominado trabalho decente. Ele é avaliado a partir da atuação da empresa no que diz respeito às políticas de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e

empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para a aposentadoria, o que se passa a discutir em seguida.

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

As políticas, instrumentos e procedimentos de remuneração vêm sofrendo mudanças bastante significativas. Segundo Fischer (1998), elas ocorrem 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.

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

Embora o mercado demande outras formas de gestão de salários, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) asseveram que a maioria das empresas continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções. Assim, o que poderia ser para as mudanças organizacionais “[...] um dos mais importantes sistemas de apoio, o sistema de remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações”. (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004, p.34).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a questão central é transformar a visão da remuneração como fator de custo para a de um fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. A partir de diferentes critérios, a empresa procura migrar de um sistema de remuneração exclusivamente centrada no trabalho, ou no cargo, para sistemas centrados na capacitação de pessoas, demonstrando a disseminação e a seletividade desse tipo de prática de remuneração. (FISCHER, 1998).



Martins e Veriano (2004) salientam que a administração de cargos e salários tradicional, muitas vezes, não tem proporcionado à empresa um posicionamento flexível e estratégico desejado.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) chamam de remuneração estratégica a ponte que liga os indivíduos e a nova realidade organizacional. Segundo os autores, essa ponte ocorre de duas maneiras:

- considera todo o contexto organizacional, a estratégia, a estrutura, o estilo gerencial e a concepção de um sistema de remuneração estratégica, levando em conta o que a empresa é hoje, e também o que ela deseja ser amanhã ;
- remunera de acordo com o conjunto de fatores que afeta a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio: características pessoais, do cargo e o vínculo com a organização e seus conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados.

Martins e Veriano (2004) acrescentam que o novo programa de gestão de pessoas deve estar ligado ao planejamento estratégico da empresa e à sua competitividade. Tais programas devem levar em consideração que o desempenho individual, grupal ou setorial devem ser avaliados e recompensados de acordo com a *performance* da empresa.

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

Arruda, Whitaker e Ramos (2003) salientam que a remuneração é uma questão delicada, do ponto de vista ético, porque não se trata apenas de proporcionar uma recompensa imediata, mas de averiguar aspectos de empregabilidade e desenvolvimento. Por isso, a remuneração precisa deve ser pensada, levando-se em conta o que apontam Martins e Veriano (2004) de o plano de salários é o ponto de partida ou plano básico. Ele dá sustentação para outros planos, como o de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de recursos humanos e tenham um bom desenvolvimento.

Uma empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as suas competências potenciais e invista em seu desenvolvimento profissional. Deve monitorar os níveis salariais, procurando evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário. (ETHOS, 2005).

### ***2.2.3.2 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho***

Glaser e Lago (2004) acreditam que 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 a norma SA 8000 (2001), no que diz respeito à saúde e segurança, a empresa:

1. deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes de danos à saúde que surjam, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho;
2. deve nomear um representante da alta gestão responsável pela saúde e segurança de todos os funcionários e responsável pela implementação dos elementos de saúde e segurança dessa norma;
3. deve assegurar que todos os funcionários recebam treinamento registrado sobre saúde e segurança regular e que tal treinamento seja repetido para os funcionários novos e para os funcionários designados para novas funções;
4. deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários.

Gandra, Ramalho e Cançado (2005) procuram explicitar a necessidade de evoluir da visão tradicional com ênfase nos trabalhadores como causa dos acidentes para uma compreensão da estrutura organizacional que, freqüentemente, contribui para potencializar as possibilidades de ocorrência dos mesmos. Segundo os autores, as razões de se atribuir a culpa pelos acidentes aos

empregados parecem trazer implícito o deslocamento do principal eixo do problema: as falhas da organização. À medida que crescem as ações que demandam responsabilidade civil, responsabilidade criminal dos prepostos e a responsabilidade social empresarial, maior é a tendência de responsabilizar os empregados pelos acidentes. (GANDRA, RAMALHO e CANÇADO, 2005).

Quanto aos tipos de acidentes de trabalho, Waldvogel (2001) relata que, atualmente, eles não estão mais associados apenas às atividades realizadas dentro do ambiente de trabalho, ou seja, os tipos de acidentes predominantes não correspondem mais àqueles relacionados diretamente com os processos intrínsecos ao trabalho. Os riscos potenciais de acidentes do trabalho estão aumentando em decorrência da expansão do local de trabalho para os espaços públicos. Isto faz com que a violência presente nos centros urbanos, o tráfego caótico das grandes cidades e rodovias, além da má conservação dos veículos que nelas circulam resultem em um número significativo de acidentes no percurso para chegar à empresa ou para voltar para casa. Jurza (2001) reforça essa observação quando constata que, quanto ao local dos óbitos, a via pública é o maior local de acidentes de trabalho fatal. Segundo Jurza (2001), a elevação desse tipo de notificação de acidente de trabalho *in itinere*<sup>2</sup> nos leva a pensar em revisar o modo de transporte que leva os trabalhadores ao seu local de trabalho, bem como as condições dos que trabalham diretamente envolvidos no trânsito.

De acordo com Jurza (2001), quanto menor a instrução do trabalhador, menos ele sabe sobre os riscos envolvidos na sua atividade. Quanto menos educados os trabalhadores, maiores são as chances de eles perecerem por falta de informação. (JURZA, 2001). O autor sugere que as ameaças que determinados equipamentos constituem para a vida do trabalhador devem ser feitas em linguagem de fácil compreensão, para que o número de acidentados de baixa instrução caia.

Durand (2000) salienta que se pode ver no indivíduo que adoece a particularidade do seu local de trabalho, da sua função, as exigências da sua chefia, sua vida tanto no trabalho como fora dele. Mas também nota-se nesse indivíduo, ou por meio dele, uma resposta do ser humano às formas de vida que degradam sua condição humana. “É como se, através de cada indivíduo que adoece, a consciência humana se utilizasse da doença para expressar seu desacordo com um modo de trabalho que anula o que de melhor o ser humano tem a oferecer”. (DURAND, 2000, p.13).

---

<sup>2</sup> Acidentes no percurso de casa-trabalho e vice-versa são considerados acidentes de trabalho pela legislação.

A autora cita como exemplo a Lesão por Esforços Repetitivos – LER – hoje denominada Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho - DORT, uma doença ocupacional que cumpre o papel de resistir à demanda do agir, pois a dor impede o sujeito de cumprir a sua função, já que ela incide sobre o órgão de execução: os membros superiores. A autora salienta que, independentemente da vontade ou intenção do trabalhador, a doença, por si só, ressalta o problema das condições de trabalho. A doença ocupacional incomoda, porque, por meio dela, emergem os conflitos latentes da organização da empresa.

Gandra, Ramalho e Cançado (2005) também 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.

Scopinho (2000) considera que, no contexto das relações sociais de produção, existe um processo pedagógico que procura adaptar, do ponto de vista técnico e comportamental, o trabalho às necessidades do capital. Nesse processo pedagógico, a política, os programas, as estratégias de gestão e os agentes de recursos humanos são considerados instrumentos gerenciais privilegiados de controle e adequação do trabalho às exigências do processo produtivo.

Logo, como apontam Gandra, Ramalho e Cançado (2005), a cultura das organizações tem importância vital na prevenção e controle dos riscos de acidente e à saúde. Os autores salientam que o primeiro passo para alcançar uma cultura de comunicação de acidentes e quase acidentes pela força de trabalho é eliminar de vez a cultura de punição pelo erro. Se o trabalhador não tem a liberdade de explicitar seus erros e discutir quais os controles falharam, a organização terá grande dificuldade para alcançar um sistema de informação confiável.

Para o Ethos (2005), a empresa socialmente responsável deve seguir as exigências legais, bem como adotar os procedimentos definidos pelas normas que regem questões relativas à saúde e segurança do trabalhador. Além disso, é importante desenvolver um trabalho conjunto com seus empregados no sentido de criar realmente uma cultura direcionada à redução dos acidentes e de incentivo à adoção de medidas capazes de minimizar os riscos a que estão sujeitos seus trabalhadores. Deve criar uma relação de confiança entre empregado e empregador a fim de que as funções sejam realizadas de maneira adequada, não só para os que se beneficiam de sua

realização como, principalmente, para aqueles que a executam. A empresa que se quer socialmente responsável deve acreditar que, quanto melhor a forma de realização das atividades, maiores poderão ser os retornos delas advindos e menores os desgastes gerados na sua execução.

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

Tolfo et al. (2004) acreditam que as novas formas de gestão implicam demandas diferenciadas, como a necessidade de flexibilização, qualidade e inovação. Por outro lado, há efeitos colaterais identificados, como o desemprego, a precarização das relações de trabalho, o enfraquecimento dos sindicatos e a cobrança de maior qualificação do trabalhador.

Segundo Helal, Neves e Fernandes (2004), a empregabilidade é reflexo do agravamento da crise pela qual passa o mercado de trabalho em todo o mundo, em função da diminuição do número de empregos formais e do aumento dos níveis de desemprego e trabalhos informais. As organizações vêm se reestruturando, o mercado de trabalho se flexibilizando e as relações de trabalho se precarizando. O emprego passou a exigir novas habilidades da mão-de-obra, agilidade, abertura a mudanças, capacidade de assumir riscos e flexibilização. 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.

Lemos (2004) aponta a questão da formação profissional como um dos grandes desafios a ser enfrentado pela sociedade. Se não há um entendimento quanto à forma de melhorar a qualificação dos trabalhadores, há pelo menos um acordo de que algo precisa ser feito no que tange à capacitação. A autora utiliza a definição de Cardoso, Caruso e Castro (1997) que considera a empregabilidade como a elegibilidade para o emprego, condição de ser e manter-se empregado.

Segundo Lemos (2004), a ênfase na necessidade de qualificação dos trabalhadores deve-se em parte à sua dimensão objetiva, pois o processo produtivo moderno necessita efetivamente de mão-de-obra qualificada para expandir-se e realizar os ganhos de produtividade que o uso de tecnologia pode propiciar. Ao lado dos postos que exigem maior qualificação, subsistem outros que, por sua natureza automática, não requerem nada além da capacidade de ler instruções

simples e manipular botões e alavancas. Segundo Helal, Neves e Fernandes (2004), as oportunidades de emprego não são determinadas apenas por elementos ligados ao capital humano do indivíduo. A empregabilidade envolve aspectos ligados ao capital cultural e social.

Fischer (1998) avalia o processo de desenvolvimento considerando duas funções principais, uma aplicada às pessoas, outra à organização. Junto às pessoas, o processo de desenvolvimento tem por objetivo estimulá-las a investir no seu autodesenvolvimento, despertar o interesse pelo conhecimento e pela consciência de suas próprias necessidades de aprendizagem, fornecer informações sobre as fontes de desenvolvimento disponível. Facilitar o acesso das pessoas a informações transforma-se em prioridade dessa nova configuração do processo de desenvolvimento. Para o autor, o objetivo é que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal passe a ser encarada como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa.

O papel da organização nesse processo de desenvolvimento deve ser de se responsabilizar por criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho. Mais importante do que ofertar programas é estimular uma cultura que valoriza a aprendizagem. Ganham importância dentro dessa perspectiva os mecanismos de circulação do conhecimento, 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. Todos esses instrumentos e procedimentos são potencialmente oportunidades de aprendizagem, quando administrados dentro da perspectiva de transformação da empresa num permanente laboratório de produção de conhecimentos. (FISCHER, 1998).

A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental como respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. (DUTRA, 2002). Uma cultura que, para existir, dependa dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização. Para o autor as culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca de renovação contínua terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vêm sendo consolidados em nossa sociedade.

Como parte desse processo, a avaliação dos empregados deve ser pautada por critérios profissionais objetivos estipulados para toda a organização. Segundo Arruda, Whitaker e Ramos (2003), a informação sobre seu resultado e uma conversa com o avaliado permitirão a ele

corrigir-se, reformular e renovar certos comportamentos ou atitudes e aprimorar algumas técnicas já consideradas corretas.

Nesse contexto, para o Ethos (2005), “[...] cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona”.

A empresa socialmente responsável deve se preocupar com o desenvolvimento de seus empregados a fim de criar condições para que eles sejam capazes de trabalhar dentro ou fora da organização. Um compromisso que deve acontecer em conjunto com os trabalhadores. Cada lado cumprindo o seu papel. A empresa deve oferecer condições e também receber por parte dos empregados o retorno pelos investimentos. À medida que a organização se preocupa em garantir sua empregabilidade, tende a estimular e a envolver os empregados, gerando comprometimento mútuo.

#### ***2.2.3.4 Comportamento frente a demissões***

A reestruturação produtiva tem alterado as representações construídas pelos trabalhadores em torno de sua relação com o trabalho e a perda do emprego. (FLEIG, 2003).

Segundo Kremer e Faria (2005), o regime de acumulação flexível se relaciona com a transformação nos vínculos tradicionais. Há um cenário em que o vínculo formal de trabalho se mostra mais tênue. Isto faz com que o trabalhador conviva com a possibilidade de perda do emprego e de sua incorporação ao contingente de trabalhadores desempregados, que vão alimentar o trabalho temporário ou, em situação ainda mais precária, o trabalho informal, sem qualquer tipo de garantia e excluídos de todos os benefícios sociais.

O trabalho precário, instável, intenso, mal remunerado, com poucos ou mesmo sem direitos e, muitas vezes, agressivo à saúde, antes características associadas ao trabalho desenvolvido nas franjas do tecido social, vem se tornando a realidade dos demais trabalhadores envolvidos nas principais cadeias produtivas da economia brasileira. Trata-se, segundo Kremer e Faria (2005), de um movimento em que a distância que separa o trabalho informal do formal vem

sendo combatida não com um esforço de inclusão dos trabalhadores informais, mas pela degradação das condições de trabalho e emprego do trabalhador formal.

A evolução do desemprego no País resulta em crescentes contingentes de trabalhadores marginalizados da atividade produtiva, com aumento de uma das formas mais perversas de exclusão social. Estar desempregado priva o indivíduo do principal meio de sobrevivência, da sua realização profissional e da convivência em sociedade. (DIEESE, 2001).

A pressão social e econômica sobre os desempregados exerce influência na forma como os indivíduos se relacionam com a realidade, causando uma sensação de não pertencimento e de desvalorização pessoal. O desemprego gera sentimentos de vazio, inutilidade, tristeza, desvalorização, baixa auto-estima, revolta, traição e falta de compreensão dos motivos que justificam a demissão. O desemprego pode causar distúrbios psicológicos e emocionais, pois o trabalho é eixo orientador da ação social, da interação social. (FLEIG, 2003).

O problema é que, muitas vezes, tais aspectos não são considerados pelas empresas. Caldas (2000) chama a atenção para o fato que em geral, *enxugamento* e corte de pessoal tendem a ser vistos pelas empresas como incidentes isolados e desagradáveis, como algo que deve ser esquecido. As empresas que desejam realmente minimizar os efeitos da demissão precisam, porém, planejar e administrar cuidadosamente esse processo. De acordo com o autor, é importante um engajamento no processo de mudança que ultrapasse o limite da redução do quadro funcional, visando eliminar as causas dos cortes de pessoal do presente e evitá-los no futuro, e também um enfoque na participação do pessoal e de seus representantes no processo, além da comunicação clara com toda a organização. Arruda, Whitaker e Ramos (2003) salientam que a saída do emprego não desejada requer compreensão e respeito.

Caldas (2000) acredita que, quando os cortes de pessoal são realmente necessários, a principal questão passa a ser a forma como será conduzido. É importante que as pessoas vejam a noção de justiça no processo, os critérios, o respeito e a dignidade que a organização mostra em relação aos demitidos.

É importante considerar que a forma como esse processo – sempre traumático - é conduzido dentro da organização pode gerar grandes problemas para a gestão. Caldas (2000) aponta alguns efeitos e imprevistos decorrentes desses processos:

1. ambiente de trabalho: perda de liderança, queda na participação em programas de envolvimento pessoal, perda de familiaridade entre as unidades, redução do trabalho em



- equipe, deterioração do clima organizacional e aumento do conflito, política e estresses organizacionais;
2. eficiência interna: perda de experiência, aumento da burocracia, perda de qualidade e rapidez na tomada de decisões, deficiência na troca de informações e perda de controle interno;
  3. eficácia organizacional: queda na qualidade, deteriorização da produtividade e desempenho organizacional e perda da visão estratégica;
  4. relações de trabalho: aumento do volume de reclamações, aumento do índice de acidentes e doenças, aumento da incidência de sabotagens/violência em relação à empresa ou dirigentes, deteriorização das relações de trabalho;
  5. imagem externa: prejuízo à imagem externa junto a clientes e parceiros, prejuízo à imagem institucional, dificuldade em recrutar e atrair novos empregados.

Por isso, como aponta Caldas (2000), dois cuidados devem ser tomados por empresas que se querem socialmente responsáveis após o processo de demissão: 1. compensação e apoio aos demitidos; 2. assistência dada aos indivíduos remanescentes.

Muitas empresas têm adotado Programas de Demissão Incentivada – PDI - ou Programa de Demissão Voluntária – PDV - como forma de minimizar os efeitos desse processo. Como, porém, salientam Ghiorzi et al. (2005), os planos implementados para saída de funcionários por meio de incentivos monetários podem resolver questões de custos, mas deixam seqüelas, muitas vezes irreparáveis, quer seja para a organização, quer seja para o grupo que aderiu ao plano. Do ponto de vista da organização, observa-se a evasão de conhecimento especializado, freqüentemente, sem a necessária preparação para a substituição, a sobrecarga de trabalho e o incremento da competição entre os funcionários remanescentes.

Na pesquisa realizada por Ghiorzi et al. (2005), procurou-se levantar os efeitos da adoção do PDI nos trabalhadores que aderiram ao plano e nos que não aderiram. Percebeu-se que a grande maioria dos funcionários e ex-funcionários tinha uma visão negativa em relação ao plano. Os empregados consideravam o PDI uma forma de *comprar o seu emprego*, a sua estabilidade profissional ou, ainda, uma forma de enxugar o quadro de funcionários, privilegiando aqueles que estavam próximos de se aposentar. Apesar disso, outros diziam que o PDI foi uma oportunidade de recomeçar outra carreira.

Nesta pesquisa, também ficou evidente que empresa e funcionários não estavam preparados para desencadear um processo de tal natureza. As dificuldades percebidas referiam-se à falta de preocupação por parte da organização em preparar todos aqueles envolvidos no processo e de os próprios envolvidos também se prepararem para as mudanças que porventura pudessem acontecer nas suas vidas.

O Ethos (2005) defende que uma empresa socialmente responsável não deve utilizar a demissão de pessoal como o primeiro recurso de redução de custos. Quando necessária, deve ser realizada a partir da definição de critérios claros e com o cuidado de assegurar os benefícios que estiverem ao seu alcance. Quando inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios, como, por exemplo, tipo de contrato, facilidade de recolocação, estado civil. Além disso, a empresa pode auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

#### ***2.2.3.5 Preparação para aposentadoria***

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

Moreira (2001) ressalta que o processo de envelhecimento brasileiro assume particular interesse não só pelo volume de população envolvida, mas também pela intensidade em que tal fenômeno ocorre. Esse período de transição para uma fase de maior envelhecimento da população é um desafio para a garantia dos atuais e futuros níveis de bem-estar da população por meio da criação de empregos e a absorção produtiva dos amplos contingentes de população em idade economicamente ativa.

A aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando uma modificação no sistema de relações sociais e no sistema de papéis e *status*. (SANTOS, 1990). A vida do aposentado é influenciada pelas atividades sócioprofissionais anteriores, na medida em

que tais atividades determinam as condições da vida social e econômica, assim como as relações sociais e o acesso ao lazer.

É uma fase que acarreta uma diminuição do *status* social e modificação no sistema de papéis que é compensado pela acentuação de novos papéis dentro da família. O trabalho dá ao sujeito seu *status*, pois é por meio do papel profissional que o sujeito tem acesso à rede de comunicação. Quando o sujeito se aposenta, ele pode perder acesso à rede de relacionamentos que estabeleceu dentro da empresa em que trabalhava, assim como seu *status* na sociedade. (SANTOS, 1990)

A aposentadoria, segundo Santos (1990), numa sociedade que idolatra o trabalho e a produção, é freqüentemente a perda do próprio sentido da vida. A sociedade concede a aposentadoria, mas valoriza apenas os sujeitos que produzem. O período da aposentadoria não significa uma progressão na vida do sujeito, mas uma parada, um declínio, a constatação do fim. Por isso, como salientam Arruda, Whitaker e Ramos (2003), 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. Mesmo que a legislação não obrigue, existem empresas que criam fundos, programas de aposentadoria que possam assegurar esse mínimo de bem-estar aos ex-trabalhadores mais velhos.

Para o Ethos (2005), a empresa socialmente responsável deve ter forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria é uma excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. É importante que a empresa crie mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais. Deve procurar garantir aos seus empregados uma aposentadoria digna para que eles enfrentem todas as dificuldades naturais desse processo, ajudando a minimizar seus efeitos sobre eles e suas famílias. Também deve orientá-los quanto às mudanças naturais desse processo para que os impactos sejam os menores possíveis no momento em que o trabalhador tiver que se aposentar.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Estratégia de pesquisa**

A estratégia de pesquisa utilizada é quantitativa, voltada à observação comparativa entre populações de objetos e suas relações entre si, tendo como ferramenta básica a estatística. (AZEVEDO, 2001). Essa estratégia foi utilizada com o objetivo de permitir uma abordagem focalizada, pontual e estruturada e, como aponta Babbie (1998), visando levantar dados sobre a distribuição de certo traço ou característica.

Segundo Rampazzo (1998, p. 64) “[...] a pesquisa quantitativa se inicia com o estudo de certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se freqüentemente de dados estatísticos”.

#### **3.2 Tipo de pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Mattar (1999), consiste na descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis, com o objetivo expor o fenômeno em estudo. Rampazzo (1998) acrescenta que a pesquisa descritiva:

- observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los;
- estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador;
- procura descobrir, com a precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características;

- busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas.

### 3.3 Método de pesquisa

O método utilizado foi o *survey*, que, segundo Babbie (1999, p.78) é “[...] muito semelhantes a censos, sendo a diferença principal entre eles que um *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda”.

Segundo o autor, métodos de pesquisa de *survey* facilitam a abertura do olhar científico. Já que envolve a coleta e quantificação de dados, os dados coletados se tornam fonte permanente de informações. Um corpo de dados de *survey* pode ser analisado pouco depois da coleta e confirmar uma determinada teoria de comportamento social. Se a teoria sofrer modificações mais tarde, é sempre possível retornar ao conjunto de dados e reanalisá-los sob a nova perspectiva teórica. Para o autor, essa nova análise não poderia ser realizada tão facilmente no caso de métodos de pesquisa menos rigorosos e menos específicos. (BABBIE, 1999).

Como a RSE adotada pela empresa com o público interno envolve muitas variáveis, seria complicado analisá-las detalhadamente numa única pesquisa, considerando o número de trabalhadores envolvidos. E via *survey* foi possível que as pessoas expusessem sua opinião a respeito de todos os aspectos, de uma forma geral, mas suficiente para apresentar conclusões a respeito de um assunto que vem sendo abordado por várias organizações, até mesmo, como forma de diferenciá-las com relação às concorrentes. Este estudo pode servir de base para estudos futuros, no sentido de aprofundar os dados coletados e os resultados apresentados.

### 3.4 População e amostra

É um estudo amostral, por ser praticamente impossível trabalhar a população como um todo. Considerando que se trata de uma empresa com aproximadamente 11.120 empregados no estado onde atua e aproximadamente 2.000 empregados na sede. Diante desse quadro, optou-se por trabalhar os funcionários alocados na sede da empresa situada na capital do estado. A impossibilidade de trabalhar com a população como um todo se deveu ao tempo para a realização da pesquisa e ao tipo de acesso dado pela empresa em função do tempo, quantidade de empregados envolvidos e funcionários para auxiliar no processo. O acesso foi liberado, dentro da disponibilidade dos responsáveis que são bastante envolvidos com a rotina da empresa.

A amostra foi não probabilística. A empresa forneceu a relação em ordem alfabética de 850 funcionários alocados na presidência e três diretorias (figura 1) situadas na capital do estado, considerando empregados de níveis de direção, gerência, operacional e administrativo. Foram providenciados e etiquetados 850 envelopes com o nome do funcionário e setor de trabalho, para que fossem distribuídos pelo malote da empresa como correspondência interna. Estipulou-se o prazo de 10 (dez) dias para devolução dos questionários à área de RSE da empresa. Obteve-se o retorno de 247 empregados.

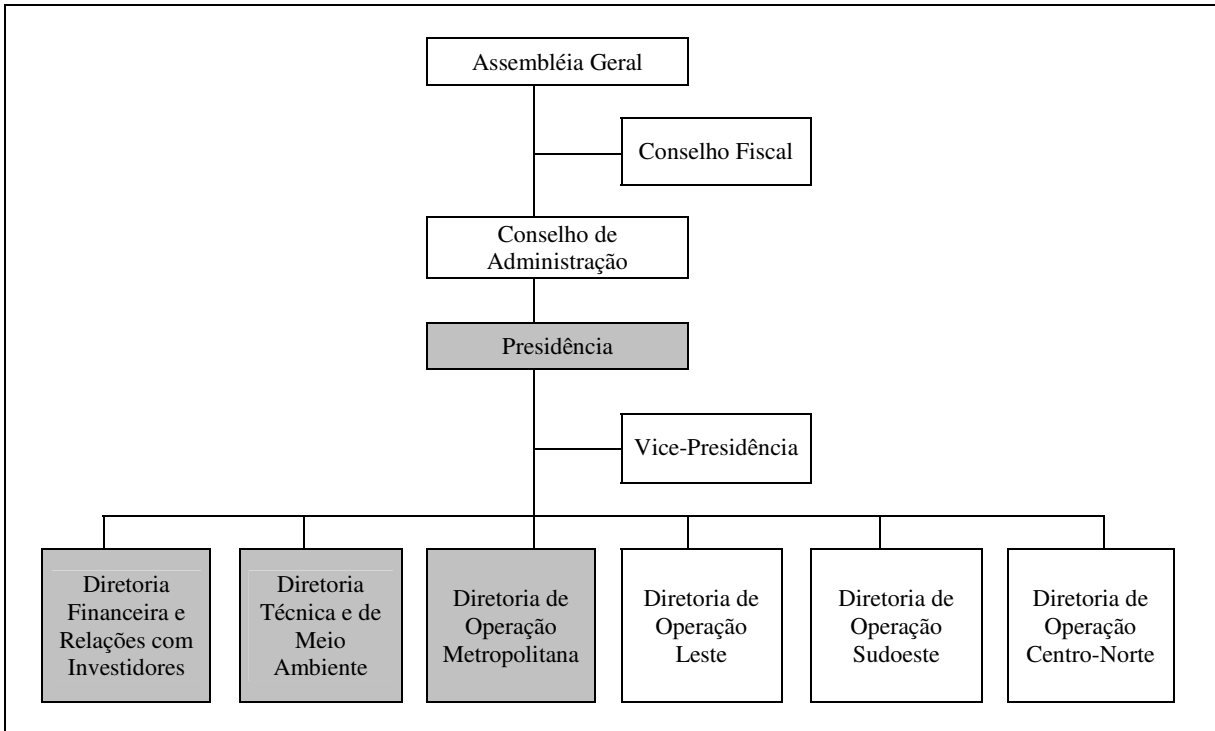


Figura 1 - Organograma da Empresa  
 Fonte - Relatório Anual da Empresa 2005.

O questionário fechado foi encaminhado junto com uma correspondência orientando sobre a pesquisa e outra da empresa apoiando a pesquisa e solicitando a colaboração dos trabalhadores. Não foi necessária a identificação dos respondentes e eles tiveram autonomia para participar ou não da pesquisa. Uma das exigências da empresa para liberação do acesso foi deixar claro para os empregados que a pesquisa era independente e que não fazia parte das pesquisas normalmente realizadas pela empresa. O que foi bom, pois deu maior liberdade aos respondentes e, conseqüentemente, pôde propiciar que os envolvidos dessem realmente sua opinião.

A amostra foi composta de empregados de diferentes cargos, idade, estado civil, escolaridade, sexo, tempo de empresa e número de filhos, a fim de que se tivesse a oportunidade de levantar pontos de vistas diferentes a respeito de um mesmo assunto.

Apenas com relação aos cargos, não se obtiveram respostas dos empregados em níveis de direção. Os dados foram agrupados em duas classes: gerentes e trabalhadores operacionais e administrativos, considerando-se que os primeiros são muitas vezes representantes do empregador, em função do cargo que ocupam e que demanda dos responsáveis uma mobilização dos empregados a eles subordinados, em prol dos objetivos estabelecidos pela organização. E os

operacionais e administrativos foram tidos como representantes dos trabalhadores, visto que vivem diariamente as políticas e práticas adotadas pela empresa e definidas pelos empregados ocupantes de cargos hierarquicamente superiores.

Agruparam-se trabalhadores operacionais e administrativos, pois, conforme informação do responsável pela RSE da empresa, são cargos com níveis hierárquicos praticamente similares. O que diferencia um do outro é a área de atuação. Os operacionais trabalham diretamente com o negócio da empresa, e os administrativos, nas atividades meio, como contabilidade, finanças, comunicação, recursos humanos e patrimônio dentre outras.

Da mesma forma, os gerentes têm sob sua subordinação trabalhadores operacionais e/ou administrativos. Não houve nenhuma diferenciação entre a atuação na área fim ou meio. Considerou-se o fato de exercer um cargo de gerência. Por isso, optou-se pela separação em apenas dois níveis.

#### 3.4.1 Unidade de análise

Em *survey*, as unidades de análise são tipicamente pessoas, mas podem ser famílias, cidades, estados, nações, companhias, indústrias e outros mais (BABBIE, 1999). Segundo o autor, em cada caso, as unidades individuais de análise são descritas e essas descrições, agregadas para descrever a população representada pelas unidades.

Nesta pesquisa as unidades de análise foram os gerentes e os trabalhadores operacionais e administrativos, e para complementar os dados, foi realizada entrevista com o responsável pela gestão das ações de responsabilidade social empresarial adotadas pela empresa. E também os gerentes e os trabalhadores operacionais e administrativos com diferentes faixas etárias, estado civil, nível de escolaridade, sexo, tempo de empresa e número de filhos.

O responsável pela responsabilidade social está na empresa há mais de 30 anos, já passou por várias áreas da empresa, dentre elas a área de recursos humanos. O último cargo foi de gerente de recrutamento e seleção. O que foi bom para a pesquisa visto que tem experiência na área de recursos humanos em que estão incluídas as principais ações de responsabilidade social com o público interno.



### 3.4.2 Caracterização da empresa

A empresa foi fundada em 1963. É a terceira maior do setor no País pelo critério de receita líquida e a maior do estado em que atua. Em 2005, o setor teve faturamento estimado de R\$ 15 bilhões, e a população atendida pela sua rede aumentou em cerca de 278 mil pessoas, atingindo 11,1 milhões de habitantes. Este número representa um índice de atendimento de 97,7% em sua área de atuação e de 57,3% em relação à população total do estado onde atua. O número total de localidades operadas passou de 798, em dez./2004, para 830 em dez./2005. A empresa lançou ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Dentre seus objetivos estratégicos, estão, além de garantir o crescimento sustentável da empresa, otimizar custos, aumentar a geração de caixa e maximizar receitas, atuar com responsabilidade social e buscar o permanente desenvolvimento de recursos humanos dentre outras. (Relatório Anual da Empresa, 2005).

Em seu relatório anual de 2005, consta que o compromisso com a ética, a transparência e a responsabilidade social empresarial foi o principal pilar de sustentação do relatório. Na elaboração do relatório, para os assuntos sociais, procuraram seguir os indicadores do Ethos e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE.

A empresa publicou seu balanço social no ano de 2005 e, no ano de 2006, respondeu o questionário do Ethos, mas ainda não recebeu o retorno quanto ao estágio em que se encontra no que diz respeito a uma atuação socialmente responsável.

Segundo o responsável pela RSE, na empresa, foi criada a área de RSE justamente com o intuito de agrupar e organizar as ações relacionadas à responsabilidade social. Existem várias iniciativas por parte de empregados ou áreas da empresa que acontecem de forma isolada e que poderiam ser estruturadas, a fim de desenvolverem um trabalho mais efetivo e com a participação de mais empregados interessados em contribuir para os projetos. O que é um indício do interesse da empresa por uma atuação mais voltada para a responsabilidade social.

Dentre os prêmios recebidos pela empresa estão:

1. Ser Humano 2006 – As melhores Práticas em Gestão de Pessoas. Este prêmio é concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Regional - às empresas que apresentam as melhores práticas na área de gestão de pessoas. Tem

o propósito de estimular as empresas a sociabilizarem e compartilharem seus conhecimentos, práticas de gestão de pessoas e responsabilidade social corporativa, de forma a incentivar outras empresas no exercício de suas funções. A empresa teve como destaque o seu Programa de Prevenção e Atendimento ao Sujeito em Relação ao Álcool e às Drogas – PASA;

2. Melhores da IstoÉ Dinheiro - A empresa foi escolhida pelo 2º ano consecutivo como a melhor empresa do País no setor de prestação de Serviços de Utilidade Pública. As 500 maiores empresas brasileiras foram avaliadas e premiadas em 31 segmentos da economia nacional. No segmento de serviços de utilidade pública foram considerados quatro indicadores básicos: Gestão Financeira, Recursos Humanos, Responsabilidade Social e Inovação Tecnológica.

### 3.4.3 Técnicas e instrumento de coleta de dados

A coleta de dados constituiu-se de: análise documental, questionários fechados e entrevista semi-estruturada.

Na pesquisa documental, procurou-se, como aponta Cervo (1983), uma investigação de documentos a fim de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Trata-se de uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo as fontes primárias. Pode ser feita no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. (LAKATOS e MARCONI, 1990). Consideraram-se, então, o relatório anual de 2005, o acordo coletivo de trabalho 2006/2008, o balanço social anual 2005, o código de ética da empresa elaborado no ano de 2005 e as informações disponíveis no site da empresa.

A segunda etapa e mais importante desta pesquisa foi a aplicação de questionários fechados a trabalhadores de quatro áreas da organização situadas na capital do estado. O questionário utilizado foi constituído de 77 perguntas fechadas, com quatro opções de respostas: *sim, não, não sei, prefiro não responder*.

Dessas questões, 67 foram extraídas do questionário utilizado na pesquisa de Pena et al.<sup>3</sup> (2004). O questionário foi utilizado como referência em outras pesquisas do NUPEGS do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/Fundação Dom Cabral. Três questões foram incluídas como um ajuste ao questionário em função da atualização dos indicadores do Ethos (2005), do qual passou a fazer parte também a relação da empresa com os trabalhadores terceirizados. As outras sete questões são relacionadas à idade, ao cargo, ao estado civil, à escolaridade, ao sexo, ao tempo de empresa e número de filhos, a fim de caracterizar os entrevistados.

O Ethos é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável foi idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado. É um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisarem suas práticas de gestão e aprofundarem seus compromissos com a responsabilidade corporativa. (ETHOS, 2006).

Optou-se por trabalhar com os indicadores do Ethos de 2005, pois ele é uma ferramenta já utilizada pelas empresas, como referência para avaliação das suas ações de responsabilidade social. Como se trata de uma ferramenta difundida no meio empresarial e elaborada por empresas, parte-se do princípio de que as medidas propostas por ele estão dentro das possibilidades do cotidiano das empresas em geral. Além disso, a utilização do questionário possibilitaria estabelecer comparações com as outras pesquisas realizadas pelo núcleo, no que diz respeito ao público interno, e que também tiverem esses indicadores como base. Assim, a pesquisa seria uma contribuição para o trabalho que vem sendo desenvolvido pelo núcleo no que diz respeito à RSE interna.

A terceira etapa constituiu-se de entrevista com o responsável pela área de responsabilidade social da empresa para conhecer o trabalho que ela desenvolve com relação à RSE. Neste caso, optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas aos indivíduos são predeterminadas (LAKATOS e MARCONI, 1990). O roteiro foi o questionário fechado

---

<sup>3</sup> Pesquisa com o título “Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do *Global Compact*”, financiada pelo FIP/PUC Minas e realizada por um grupo de pesquisadores da instituição.

respondido pelos 247 empregados da empresa, a fim de garantir a uniformidade das questões trabalhadas. A entrevista semi-estruturada foi escolhida, acreditando nas vantagens, citadas por Lakatos e Marconi (1990), de que a entrevista: 1. pode ser aplicada a todos os seguimentos da população; 2. permite maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas; 3. oferece oportunidade de avaliar atitudes e condutas; 4. dá oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.

Essa última etapa teve como objetivo levantar as práticas adotadas pela a empresa e os programas desenvolvidos no sentido de estabelecer uma atuação direcionada à adoção de práticas de responsabilidade social, como também de discutir alguns aspectos levantados a partir da aplicação dos questionários aos funcionários da empresa. Podendo, assim, sanar algumas dúvidas que surgiram no decorrer da pesquisa e que demandavam uma explicação maior.

### **3.5 Estratégia de análise de dados**

Considerando-se que, segundo Babbie (1999), *surveys* são freqüentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos, nesta pesquisa procurou-se levantar como a responsabilidade social empresarial vem sendo praticada pela empresa, a partir da percepção de seus empregados. O tema RSE ainda é recente, e seu conceito vem sendo construído à medida que as empresas procuram assumir um papel mais direcionado à sua relação com a comunidade e sociedade em geral.

No que diz respeito à RSE com os trabalhadores, foram considerados três aspectos principais: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente.

Com relação ao primeiro, diálogo e participação, considerou-se a relação da empresa com o sindicato e a gestão participativa. Na relação com o sindicato, levantaram-se os seguintes aspectos: permissão, por parte da empresa, de atuação do sindicato no local de trabalho e de envolvimento dos empregados nas atividades sindicais; relação do trabalhador com o sindicato; avaliação do trabalhador quanto ao comportamento do sindicato em relação a ele e à empresa. Para a gestão participativa, procurou-se: identificar se a empresa fornece informações

econômico-financeiras e condições para que os empregados possam compreendê-las e opinar a respeito; verificar se permite e estimula o envolvimento dos funcionários nas questões relacionadas à sua tarefa e na definição de seus representantes junto ao Comitê de Gestão ou Conselho de Administração, à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, à Comissão de Conciliação Prévia e à Comissão de Participação nos Lucros e Resultados.

Para o segundo, respeito ao indivíduo, abordou-se o compromisso com o futuro das crianças, valorização da diversidade e relações com trabalhadores terceirizados. Para compromisso com o futuro das crianças considerou-se: o respeito integral à legislação que proíbe o trabalho infantil, a existência de programas de formação profissional para jovens de 14 a 16 anos e projetos capazes de contribuir para o desenvolvimento dos filhos dos empregados e de crianças fora da empresa e a existência de discussão com os empregados a respeito das conseqüências do trabalho infantil. Para a valorização da diversidade, buscou-se identificar: a existência de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias; a atuação no combate à discriminação no ambiente de trabalho com relação a negros, mulheres, portadores de deficiência, jovens, homossexuais, trabalhadores acima de 40 anos, pessoas com AIDS, alcoólatras e dependentes de drogas; a existência de meios para a denúncia de discriminação; a punição aos infratores e a existência de esforços da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação em nossa sociedade. Na relação com terceirizados, procurou-se verificar se os benefícios, condições de saúde e segurança e oferta de treinamento e desenvolvimento oferecidos aos trabalhadores terceirizados são similares aos oferecidos aos trabalhadores regulares.

E, por último, com relação ao trabalho decente, foram consideradas as políticas de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, comportamento frente a demissões e preparação para a aposentadoria. Para entender as políticas de remuneração, benefícios e carreira, abordou-se: remuneração em relação ao piso salarial firmado com o sindicato; a remuneração e o plano de carreira como uma forma de valorização do empregado; programas de participação nos lucros e resultados; incentivo aos funcionários na compra de ações da empresa e participação dos trabalhadores na definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira. Para saúde, segurança e condições de trabalho, levaram-se em conta questões como: cumprimento das normas legais, preocupação com a melhoria das condições

existentes, indo além do que exige a lei; programas de incentivo à participação dos empregados na apresentação de opiniões e na definição de metas e indicadores de saúde e segurança; preocupação em conciliar o tempo do empregado entre trabalho e família. No compromisso com o desenvolvimento profissional, observaram-se aspectos como treinamento para a realização da tarefa e oferta de bolsa de estudos. No que diz respeito às demissões, buscou-se identificar se a empresa: procura evitar demissões e, quando necessário, discute com seus empregados alternativas para demissão; define critérios; informa as razões da demissão e oferece programas de demissão voluntária, serviços de recolocação; financia requalificação de demitidos e mantém benefícios por algum tempo depois de afastados da empresa. Com relação à preparação para aposentadoria, procurou-se verificar se a empresa oferece informações aos funcionários, orienta-os quanto às mudanças na lei, aconselha-os sobre aspectos psicológicos e financeiros e oferece oportunidades de trabalho voluntário na comunidade para os aposentados.

Esses aspectos permearam os três instrumentos utilizados na pesquisa. A pesquisa documental realizada com o objetivo de levantar as informações possíveis a respeito da empresa, por meio do *site*, documentos (o relatório anual de 2005, o acordo coletivo de trabalho 2006/2008, o balanço social anual 2005, o código de ética da empresa elaborado no ano de 2005) e programas desenvolvidos. Com essas informações, tornou-se possível maior compreensão do contexto em que a empresa trabalha a RSE. Partindo da RSE sob a perspectiva dos *stakeholders* para se chegar especificamente a RSE com os trabalhadores, que é o interesse maior deste estudo. O questionário fechado aplicado aos funcionários. E a entrevista com o responsável pelas ações de responsabilidade social da empresa para levantar e conhecer as políticas e práticas de responsabilidade social adotadas pela organização. Esse levantamento possibilitou comparações com os indicadores apontados pelo Ethos e identificação daqueles aspectos trabalhados pela empresa. Possibilitou identificar os que se encontram em estágios mais ou menos avançados na opinião dos gerentes e trabalhadores operacionais e administrativos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil da amostra

Trata-se de uma amostra diversificada, considerando aspectos como tempo de trabalho na empresa, escolaridade, idade, sexo e estado civil.

Apenas no que diz respeito ao cargo/função é que, dentre os respondentes, não há empregados ocupantes de cargos de direção. Eles ocupam os cargos operacionais (30%), administrativos (59%) e gerenciais (7%), conforme tabela 1.

TABELA 1  
Distribuição da amostra por cargo, em quantidade e percentual

	Gerência	Administrativo	Operacional	Em Branco	Total
Quantidade	17	146	74	10	247
Percentual	7%	59%	30%	4%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

É uma amostra composta principalmente por trabalhadores que estão na empresa há mais de três anos (90%), conforme gráfico 1. A maioria deles (72%) tem mais de 10 anos de empresa. O que nos leva a acreditar que eles conhecem bem o dia-a-dia da organização e tiveram a oportunidade de passar por diferentes gestões e acompanhar as mudanças ocorridas, com o passar dos anos.

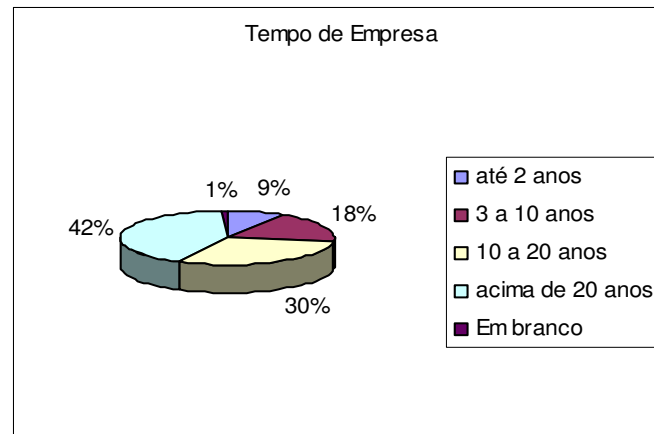


Gráfico 1 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

O gráfico 2 mostra que o nível de escolaridade da amostra varia de funcionários com apenas o 1º grau (5%) a outros pós-graduados (21%). Sendo o maior percentual (33%) de empregados com 2º grau completo. Essa variação é boa, considerando que a avaliação abrangerá funcionários com diferentes níveis de instruções e com pontos de vista diversificados.

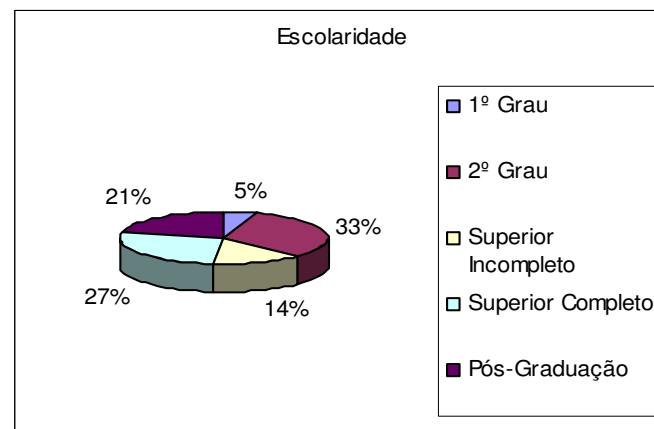


Gráfico 2 – Distribuição da amostra por escolaridade

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

As faixas etárias variam de empregados com até 30 anos de idade (15%) a funcionários acima de 40 anos (61%). Sendo esta última a maior parte (gráfico 3).



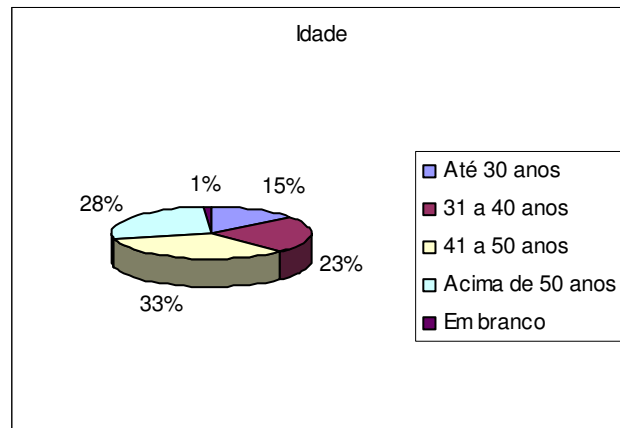


Gráfico 3 – Distribuição da amostra por idade  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Boa parte dos respondentes é formada por homens (60%) e funcionários casados ou com união estável (61%), conforme os gráficos 4 e 5 podem demonstrar. Em contrapartida, 38% da amostra é composta por mulheres e 12% por trabalhadores solteiros.

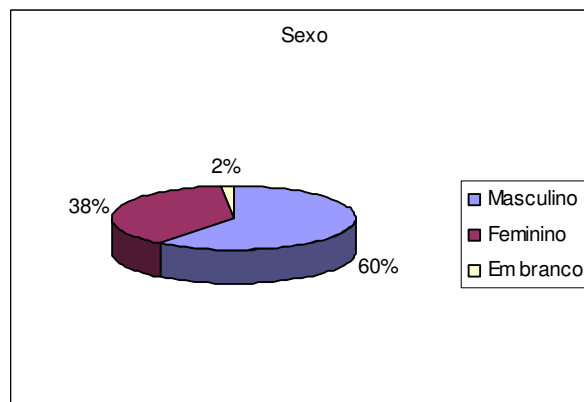


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por sexo  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

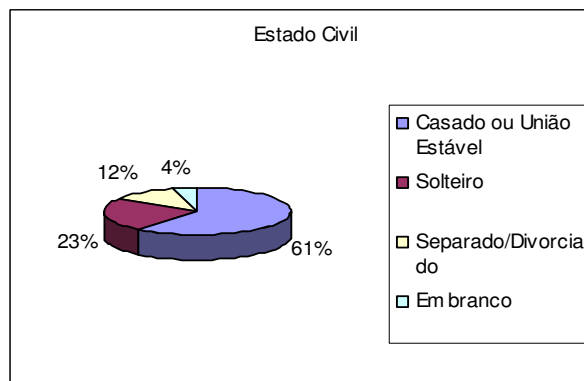


Gráfico 5 – Distribuição da amostra por estado civil  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Após a definição do perfil da amostra como um todo, será analisada a seguir a amostra a partir da distribuição em dois grupos: 1. gerentes e 2. trabalhadores operacional e administrativo.

Considerando o tempo de empresa, pode-se dizer que dentre os respondentes, 88% dos gerentes tem mais de 20 anos de empresa (tabela 2). Nos ocupantes de cargos operacionais e administrativos, há uma variação maior, ou seja, 9% com menos de dois anos, 20% de três a 10 anos, 32% de 10 a 20 anos, 38% com mais de 20 anos e 1% não especificou o período em que está na empresa.

TABELA 2  
Distribuição da Amostra por Cargo e Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Gerência	Operacional e Administrativo
Até 2 anos	6%	9%
De 3 a 10 anos	0%	20%
De 10 a 20 anos	6%	32%
Acima de 20 anos	<b>88%</b>	<b>38%</b>
Em branco	0%	1%
Total	100%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O nível de escolaridade dos gerentes é de, no mínimo, superior incompleto (6%), conforme tabela 3. A maior parte dos gerentes tem pós-graduação (50%). Já os respondentes dos cargos operacionais e administrativos apresentam os mais variados níveis. A maior parte dos trabalhadores operacionais e administrativos (35%) com o 2º grau.

TABELA 3  
Distribuição da amostra por cargo e escolaridade

Escolaridade	Gerência	Operacional e Administrativo
1º Grau	0%	5%
2º Grau	0%	<b>35%</b>
Superior Incompleto	6%	15%
Superior Completo	44%	26%
Pós-Graduação	<b>50%</b>	19%
Total	100%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A maioria dos gerentes tem idade acima de 40 anos e apenas 6% tem entre 31 e 40 anos. Os trabalhadores operacionais e administrativos estão divididos em diferentes faixas etárias, como mostra a tabela 4. A maior parte (31%) está entre 41 e 50 anos.

TABELA 4  
Distribuição da amostra por cargo e idade

Idade	Gerência	Operacional e Administrativo
Até 30 anos	0%	16%
De 31 a 40 anos	6%	25%
De 41 a 50 anos	<b>47%</b>	<b>31%</b>
Acima de 50 anos	<b>47%</b>	27%
Em branco	0%	1%
Total	100%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A amostra é composta principalmente por trabalhadores do sexo masculino. Nos cargos administrativos e operacionais, aparece um percentual mais significativo de mulheres (40%), mas 58% dos respondentes desse grupo são homens, como se pode ver tabela 5.

TABELA 5  
Distribuição da amostra por cargo e sexo

Sexo	Gerência	Operacional e Administrativo
Masculino	<b>88%</b>	<b>58%</b>
Feminino	12%	40%
Em branco	0%	2%
Total	100%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

94% dos gerentes são casados ou mantêm união estável (tabela 6). Embora 59% dos respondentes em cargos operacionais e administrativos sejam casados ou com união estável, têm-se também solteiros (25%), separados ou divorciados (12%) e 4% preferiram não responder a questão.

TABELA 6  
Distribuição da amostra por cargo e estado civil

Estado Civil	Gerência	Operacional e Administrativo
Casado ou União Estável	<b>94%</b>	<b>59%</b>
Solteiro	0%	25%
Separado/Divorciado	6%	12%
Em branco	0%	4%
Total	100%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

94% dos gerentes e 67% dos trabalhadores de cargos operacionais e administrativos têm, no mínimo, um filho. 6% dos gerentes e 33% dos ocupantes de cargos operacionais e administrativos não têm filhos.

TABELA 7  
Distribuição da amostra por cargo e número de filhos

Número de Filhos	Gerência	Operacional e Administrativo
Nenhum	6%	<b>33%</b>
1 Filho	6%	21%
2 Filhos	<b>70%</b>	28%
3 Filhos	18%	14%
Em branco	0%	4%
Total	100%	100%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Após a caracterização da amostra, será analisado detalhadamente cada um dos quesitos considerados pelo Ethos, como práticas e políticas a serem adotadas por empresas que se querem socialmente responsáveis.

## 4.2 Diálogo e participação

### 4.2.1 Relação com sindicato

Quanto à relação empresa-sindicato, pode-se constatar, a partir das tabelas 8 e 9, que a empresa permite a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho (82% dos gerentes e 57% dos trabalhadores operacionais e administrativos) e que seus empregados se envolvam em atividades do sindicato (65% dos gerentes e 62% dos operacionais e administrativos). O que demonstra uma abertura por parte da empresa para que os empregados se envolvam com o sindicato e uma relação positiva entre empresa e sindicato.

Os dados indicam uma boa imagem do sindicato frente aos empregados, se se considerar que a maioria dos respondentes consideram que o comportamento do sindicato não é prejudicial à empresa (76% dos gerentes e 78% dos trabalhadores) nem aos próprios funcionários (88% dos gerentes e 69% dos operacionais e administrativos) e que 47% dos gerentes e 55% dos trabalhadores operacionais e administrativos são sindicalizados. Os dados demonstram um bom envolvimento entre empregado e sindicato.

Se, por um lado, o sindicato procura manter os funcionários informados (94% dos gerentes e 87% dos trabalhadores operacionais e administrativos), por outro lado, 76% dos gerentes e 67% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam não participar dos eventos que o sindicato promove (tabelas 8 e 9). O que é um ponto desfavorável à atuação do sindicato, pois tais eventos podem ser um bom momento para estabelecer vínculos e fortalecer a relação do sindicato com os funcionários que eles representam. A falta de participação poderia significar um indício de uma atuação sindical limitada frente ao que os empregados esperam de seus representantes.

TABELA 8  
Percepção dos gerentes a respeito da atuação do sindicato

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho?	<b>82%</b>	6%	12%	0%	0%
Você considera o comportamento do sindicato prejudicial à empresa?	12%	<b>76%</b>	0%	6%	6%
Você é associado do sindicato?	47%	<b>53%</b>	0%	0%	0%
Você considera o comportamento do sindicato prejudicial a você?	6%	<b>88%</b>	6%	0%	0%
A empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do sindicato?	<b>65%</b>	12%	24%	0%	0%
Você recebe informações de seu sindicato periodicamente?	<b>94%</b>	6%	0%	0%	0%
Você participa dos eventos que o sindicato promove?	18%	<b>76%</b>	0%	6%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 9  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da atuação do sindicato

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho?	<b>57%</b>	18%	18%	5%	2%
Você considera o comportamento do sindicato prejudicial à empresa?	4%	<b>78%</b>	6%	6%	6%
Você é associado do sindicato?	<b>55%</b>	40%	0%	1%	3%
Você considera o comportamento do sindicato prejudicial a você?	11%	<b>69%</b>	6%	12%	2%
A empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do sindicato?	<b>62%</b>	10%	20%	7%	1%
Você recebe informações de seu sindicato periodicamente?	<b>87%</b>	9%	2%	2%	1%
Você participa dos eventos que o sindicato promove?	24%	<b>67%</b>	0%	7%	1%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Um dos motivos desse desinteresse pode ser o fato de se tratar de funcionários que contam com uma estabilidade relativa no emprego. Ou seja, embora seu contrato de trabalho seja regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT –, as demissões acontecem raramente. No acordo coletivo de trabalho, existe uma cláusula de garantia de emprego, em que a empresa tem o propósito de não adotar qualquer forma de demissão em massa. Isto os deixa numa situação mais confortável frente aos trabalhadores de empresas privadas. Nem assim a atuação sindical se apresenta de forma expressiva.

Caberia então saber se o sindicato ainda atua, de acordo com o modelo *tradicional* apontado por Locke (1999), em que se preocupava em negociar salários, jornada e condições de trabalho, estabelecer padrões de trabalho e criar sistemas de benefícios e aposentadoria. Ou se ele age, como aponta Carvalho Neto (2001), no dia-a-dia dos locais de trabalho, se conhece o processo de trabalho, estabelece estratégias para lidar com a gestão participativa e coordenar ações nos níveis micro e macro. Os dados levam a acreditar que a atuação é mais no sentido do modelo tradicional.

O responsável pela área de RSE da empresa também aponta que a empresa oferece liberdade de atuação do sindicato, permite o envolvimento dos funcionários com o sindicato, que o comportamento do sindicato não é prejudicial à empresa, nem ao funcionário e que os funcionários recebem periodicamente informações. Existe um jornal do sindicato, distribuído

periodicamente e o sindicato tem amplo acesso aos funcionários na empresa. Ele acredita que o sindicato sempre foi muito atuante na empresa e tem uma boa representatividade, principalmente, do pessoal operacional que participa mais das atividades que o sindicato promove. Nos dados da pesquisa, o percentual de trabalhadores operacionais e administrativos que participam mais das atividades dos sindicatos é maior que a dos gerentes, embora os, que não participam sejam a maioria, nos dois grupos. É importante destacar que, conforme tabela 8, 18% dos gerentes afirmam participar dos eventos que o sindicato promove. As tabelas 8 e 9 apontam que 12% dos gerentes e dos trabalhadores operacionais e administrativos, considerando as respostas *prefiro não responder* e *em branco*, não opinam se o comportamento do sindicato é prejudicial à empresa.

Assistimos aqui, numa empresa de economia mista, a um local propício ao envolvimento empresa, Estado e sindicato, rumo ao estabelecimento de ações socialmente responsáveis. Nesse tipo de empresa, o próprio Estado tem a oportunidade de exercer seu papel, como instituição que ele representa, não apenas como empregador, mas também como responsável pelo oferecimento de condições mais favoráveis ao crescimento não apenas do empregado, mas também de cidadãos.

Se considerarmos o que aponta o Ethos (2005), de que uma empresa socialmente responsável favorece a organização coletiva de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores, poder-se-ia dizer, a partir das respostas, que a empresa é socialmente responsável, quanto à liberdade de atuação do sindicato na empresa e na vida dos trabalhadores. Só não é possível afirmar se essa liberdade se deve ao fato de a empresa acreditar na importância dessa atuação ou se é porque o sindicato não representa perigo para a empresa, como lembra Scopinho (2000), quando aponta que muitas empresas incentivam a participação dos sindicatos se seus projetos e práticas não forem contrários aos da empresa. Se for esse o caso, então, não se pode dizer que há uma atuação socialmente responsável.

#### 4.2.2 Gestão participativa

No que diz respeito à gestão participativa, as questões apresentadas aos trabalhadores podem dizer respeito a: fornecimento de informações econômico financeiras, existência de programas de incentivo à melhoria nas tarefas e qualidade, formas de participação nas decisões da empresa e sentimento dos funcionários quanto a sua participação.

De acordo com as tabelas 10 e 11, os respondentes apontam que existe, por parte da empresa, a divulgação das informações econômico-financeiras (76% dos gerentes e 52% dos trabalhadores operacionais e administrativos), embora não exista (65% dos gerentes e 60% dos operacionais e administrativos) treinamento para que os funcionários possam efetivamente compreender tais informações. É importante destacar que 48% dos trabalhadores operacionais e administrativos dizem direta ou indiretamente que a empresa não fornece as informações econômico-financeiras. Poder-se-ia dizer que os trabalhadores operacionais e administrativos se mostram divididos nessa questão, ou seja, 52% dizem que *sim* e 48% que *não*.

É possível verificar que as informações e os treinamentos dirigidos aos gerentes são maiores que aos trabalhadores operacionais e administrativos. 24% dos gerentes apontam que a empresa treina os funcionários para compreenderem e analisarem as informações econômico-financeiras e apenas 12% dos trabalhadores operacionais e administrativos acreditam nisso.

TABELA 10

Percepção dos gerentes a respeito da disponibilização de dados e treinamento dos empregados para compreensão das informações econômico-financeiras da empresa

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em branco
A empresa fornece informações econômico-financeiras a seus funcionários?	<b>76%</b>	18%	6%	0%	0%
A empresa treina os seus funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas?	24%	<b>65%</b>	12%	0%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.



TABELA 11

Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da disponibilização de dados e treinamento dos empregados para compreensão das informações econômico-financeiras da empresa

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em branco
A empresa fornece informações econômico-financeiras a seus funcionários?	<b>52%</b>	24%	18%	5%	1%
A empresa treina os seus funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas?	12%	<b>60%</b>	23%	5%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O responsável pela área de RSE aponta que a empresa não fornece nem treina os funcionários para compreender as informações econômico-financeiras da empresa. Ele diz que há pouco tempo começaram a ser disponibilizados mais dados na *intranet* da empresa.

Parece que, nesse aspecto, a empresa não fornece informações. Se a empresa fornece algumas informações, o fato de não treinar para que os funcionários compreendam leva-os a acreditar que não fornece.

Quanto aos programas de sugestões, de acordo com os gráficos 6 e 7, os respondentes apontam que existe (82% dos gerentes e 50% dos operacionais e administrativos) na empresa programas para estimular e reconhecer sugestões dos trabalhadores para melhoria das tarefas e qualidade, embora 18% dos gerentes e 31% dos trabalhadores operacionais e administrativos digam o contrário. Outra vez, observa-se que os trabalhadores operacionais e administrativos estão divididos (50%), como mostra o gráfico 7, enquanto os gerentes *têm certeza*. Sendo assim, há um problema flagrante para ser encarado pela empresa. Se 50% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem ou não acham que existe programa de sugestões, é preciso melhorar muito a comunicação empresarial.

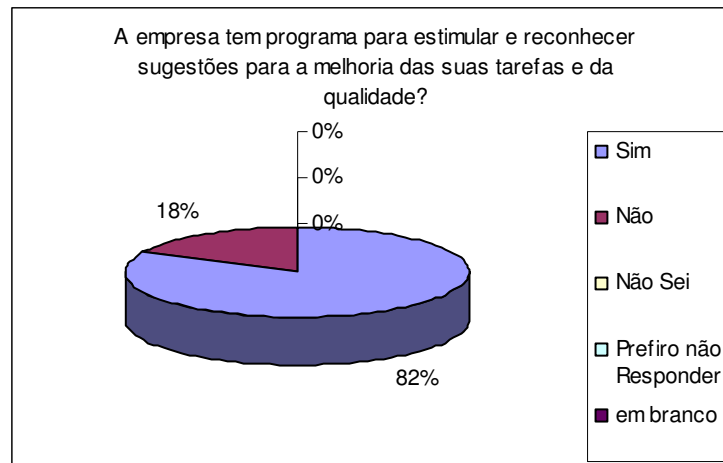


Gráfico 6 - Percepção dos gerentes a respeito dos programas de sugestões adotados pela empresa

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

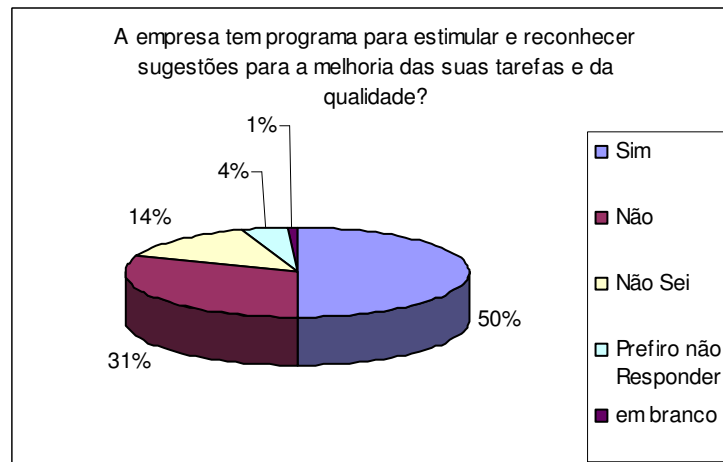


Gráfico 7 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito dos programas de sugestões adotados pela empresa

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Quando questionados se a empresa fornece treinamento aos empregados para que participem na tomada de decisões mais importantes, 70% dos gerentes e só 29% dos operacionais e administrativos consideram que sim. Esses dados, apresentados nos gráficos 8 e 9, indicam que a participação é mais em função do cargo que o empregado ocupa.

A participação dos trabalhadores operacionais e administrativos deve estar mais limitada a sugestões do que a decisões propriamente ditas, já que 42% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa não fornece treinamento para que os empregados participem na tomada de decisões mais importantes. Limitação confirmada a partir do percentual de respostas *sim* na questão anterior (gráficos 6 e 7), que 82% dos gerentes e 50% dos

trabalhadores operacionais e administrativos reconhecem que a empresa oferece programas para estimular e reconhecer sugestões. O percentual no que diz respeito à participação com sugestões é mais positivo do que com a participação em decisões, nos dois grupos, gerentes e trabalhadores operacionais e administrativos. O que corrobora a literatura (GUIMARÃES, 1984; COELHO, 2004, PENA et al. 2004, FARIA, 2005) quando aponta que a participação nas decisões é mais difícil de ocorrer. Apesar de, no caso dos gerentes, as respostas serem bastante positivas tanto no que diz respeito à sugestão para melhoria da tarefa e da qualidade quanto para o treinamento para que os empregados participem na tomada de decisões importantes.

É importante destacar que o próprio responsável pela área de RSE aponta que não participa de verdade de algumas decisões importantes da empresa. O fato de não participar é uma perda para a própria RSE que se pretende adotar pela empresa.

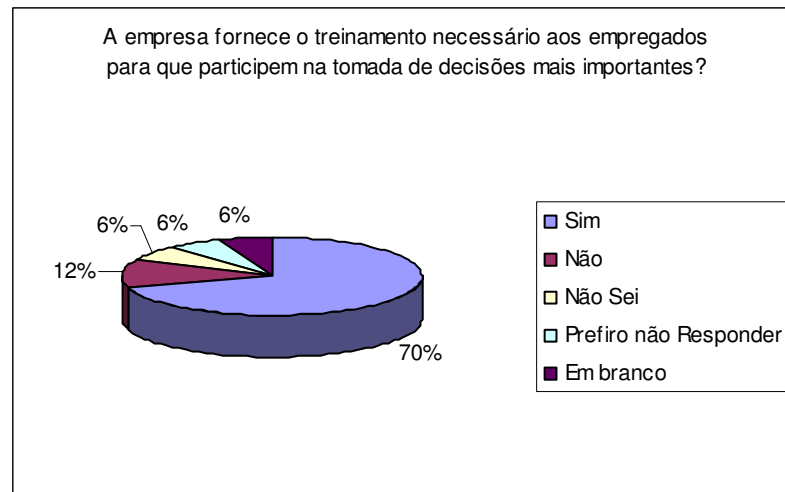


Gráfico 8 - Percepção dos gerentes a respeito de treinamento dos empregados para participação na tomada das decisões mais importantes

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

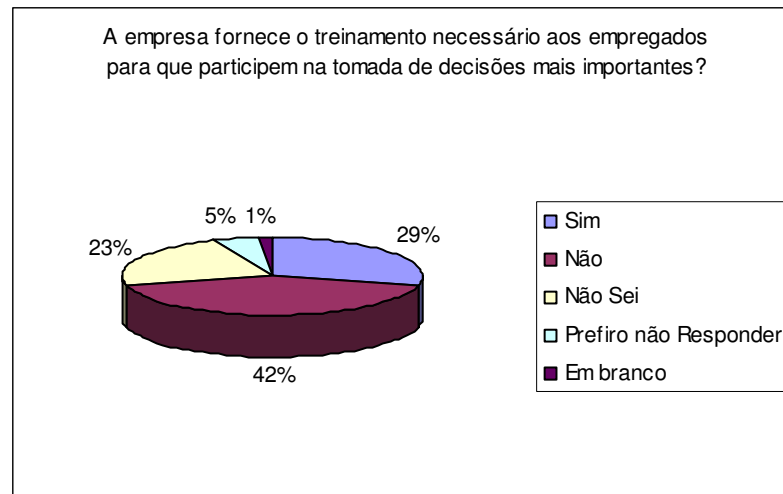


Gráfico 9 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito de treinamento dos empregados para participação na tomada das decisões mais importantes

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Dados também confirmados pelo responsável pela RSE que aponta que a empresa tem programas para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria das tarefas e da qualidade, mas não fornece treinamento para que os empregados participem na tomada de decisões importantes.

Os dados levam a acreditar no que aponta Guimarães (1984) que a meta de envolver as pessoas diretamente atingidas na tomada de decisões parece mais uma promessa do que algo que as empresas estivessem dispostas a assumir. Quando a participação ocorre, ela é mais direcionada à melhoria das tarefas que o funcionário desenvolve e da qualidade dos serviços prestados, do que na tomada de decisões. Como Bittar (1994) salienta, a gestão participativa aparece como uma possibilidade de contribuir para maiores lucros, obter maior interesse por parte dos funcionários pelas metas organizacionais e alcançar mais qualidade com menos recursos.

A opinião dos autores se confirma se considerar o expressivo percentual de respondentes que não sabem dizer a respeito das formas de participação possíveis de serem adotadas pelas empresas (tabelas 12 e 13). O que demonstra que, se existe na empresa alguma dessas formas de participação, elas não estão divulgadas amplamente entre seus trabalhadores.

TABELA 12  
Percepção dos gerentes a respeito das possibilidades de participação oferecidas pela empresa aos empregados

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa prevê a participação de empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração?	18%	18%	<b>47%</b>	6%	12%
Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa?	29%	6%	<b>53%</b>	6%	6%
Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa?	<b>41%</b>	18%	35%	6%	0%
Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa?	<b>88%</b>	6%	6%	0%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 13  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das possibilidades de participação oferecidas pela empresa aos empregados

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa prevê a participação de empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração?	18%	23%	<b>55%</b>	3%	0%
Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa?	17%	12%	<b>65%</b>	3%	2%
Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa?	15%	22%	<b>56%</b>	7%	0%
Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa?	<b>74%</b>	5%	20%	1%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

As tabelas 12 e 13 mostram que apenas na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes é que a opinião é mais positiva nos dois níveis. 88% dos gerentes e 74% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que os representantes dos trabalhadores na CIPA são eleitos sem a interferência da empresa. Talvez porque as CIPA's sejam consolidadas nas grandes empresas há várias décadas, e a área de segurança e saúde seja uma das mais estruturadas. Como

aponta a NR-5 do Ministério do Trabalho,<sup>4</sup> as empresas privadas e de economia mista que tenham empregados cujos contratos de trabalho sejam regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - estão obrigados a organizar e manter em funcionamento, por estabelecimento, uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Como exigência legal, a CIPA acaba fazendo parte do dia-a-dia dos empregados de qualquer média e grande empresa. E permite maior possibilidade de envolvimento e participação dos empregados. Isso permite um conhecimento maior das CIPA's por parte de qualquer empregado. Quanto a esse tipo de participação, o responsável pela RSE confirma que os representantes dos empregados são eleitos sem interferência da empresa.

Já outros dois tipos de participação, como a Comissão de Conciliação Prévia regida pela Lei nº. 9.958 de 12/01/2000 e a Participação nos Lucros e Resultados – PLR -, regida pela Lei nº. 10.101 de 26/10/2000, aparecem de forma diferente na percepção dos entrevistados.

A primeira, instituída pelas empresas e sindicatos, com representantes dos empregados e dos empregadores, a fim de tentar conciliar os conflitos individuais do trabalho. E, a segunda, para discutir as formas de distribuição da PLR. Ao contrário da CIPA, elas não são exigências legais. Quando constituídas, porém, devem respeitar o que as leis estabelecem.

Os dados da pesquisa (tabelas 12 e 13) apontam que 53% dos gerentes e 65% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer a respeito da eleição dos representantes na Comissão de Conciliação Prévia.

Já, na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados, as opiniões se apresentam divididas, ou seja, 41% dos gerentes apontam que os representantes na Comissão de PLR são eleitos sem a interferência da empresa e apenas 15% dos trabalhadores operacionais e administrativos confirmam esse dado. Além disso, 35% dos gerentes e 56% dos trabalhadores não sabem dizer se a empresa interfere na eleição da Comissão de PLR.

O responsável pela RSE aponta que não há comissão de conciliação prévia, e os representantes dos trabalhadores na Comissão de PLR são definidos pela direção. Esta última é uma comissão criada há pouco tempo e, dentre as metas do sindicato, está a sua redefinição junto com a empresa. Os dados apontam que não há comissão de conciliação prévia, já que, de acordo

---

<sup>4</sup> Regida pela Lei nº 6.514 de 22/12/77 e regulamentada pela NR-5 do Ministério do Trabalho, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA foi aprovada pela portaria nº 3.214 de 08/06/76, publicada no D.O.U. de 29/12/94 e modificada em 15/02/95.

com as tabelas 12 e 13, os gerentes e trabalhadores não sabem dizer e o responsável pela RSE afirma que não existe a eleição dos representantes. Já a de PRL parece pouco participativa.

Com relação à previsão de participação dos empregados em comitês de gestão ou conselho de administração, algo bem raro no quadro brasileiro, apenas 18% dos gerentes e 18% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que é prevista pela empresa a participação dos empregados em comitês de gestão ou conselho de administração. As tabelas 12 e 13 também apontam que 47% dos gerentes e 55% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer nada a respeito. Ou seja, a maioria dos respondentes não tem idéia do que se trata. Considerando as respostas *não*, *não sei*, *prefiro não responder* e *em branco* pode-se apontar que não há a participação dos empregados nos comitês de gestão nem no conselho de administração.

Fato confirmado quando o responsável pela RSE aponta que a empresa não prevê a participação dos trabalhadores em comitês de gestão ou conselho de administração. E conforme dados do Relatório Anual da Empresa 2005, o Conselho de Administração é composto de cinco a sete membros, todos acionistas.

Nesse caso, não se pode dizer que há uma gestão participativa, considerando a definição de Martins M. (2000) de que ela é uma forma de gestão que enfatiza o envolvimento do empregado nas decisões de empresa de forma direta ou representativa. Os dados não demonstram tal envolvimento, pelo contrário, como se pode constatar pelas tabelas 12 e 13.

Quando questionados se consideram exercer real participação nas decisões importantes da empresa, 65% dos gerentes apontam que sim e 87% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que não, como mostram os gráficos 10 e 11. Isso mostra que os trabalhadores operacionais e administrativos não se sentem participantes das decisões da empresa, da mesma forma que 29% dos gerentes. O que é um ponto negativo para uma empresa que se quer socialmente responsável, já que se sentir participante de decisões da empresa é questão fundamental para garantir o envolvimento dos empregados. As pessoas tendem a se verem desestimuladas a dar opinião se não acreditam que podem ser ouvidas.

O responsável pela RSE também diz não participar de verdade de algumas decisões importantes da empresa. O que é um ponto negativo para a área, visto que seu papel é fundamental para o fortalecimento da área dentro da empresa, principalmente, numa empresa que se quer socialmente responsável.

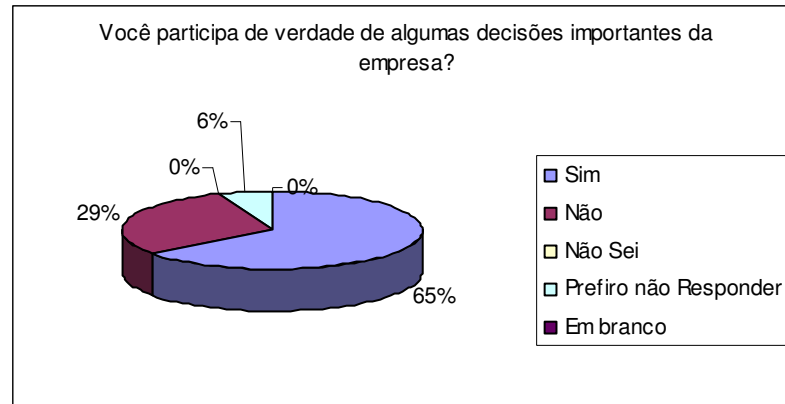


Gráfico 10 - Percepção dos gerentes quanto à sua participação nas decisões importantes da empresa

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

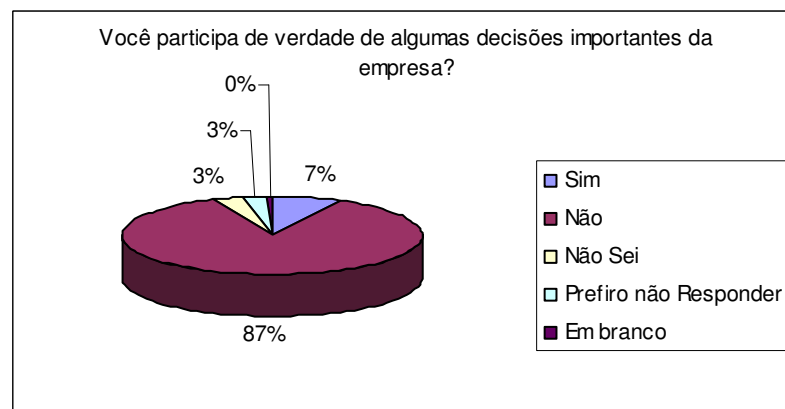


Gráfico 11 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto à sua participação nas decisões importantes da empresa

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Assim, no aspecto gestão participativa, não é possível considerar a empresa como socialmente responsável, visto que as participações são pontuais e o próprio funcionário não se considera parte do processo de tomada de decisões. De acordo com o Ethos, é socialmente responsável a empresa que conta com programas de gestão participativa que incentivem o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa e que possibilitam que os trabalhadores compartilhem seus desafios. Não são perceptíveis o incentivo, nem a criação de possibilidade para que os funcionários compartilhem os desafios da empresa.



Esses dados vão ao encontro das constatações apresentadas nas pesquisas de Coelho (2004) e Pena et al. (2005) com relação à restrita atuação das empresas no que diz respeito à gestão participativa.

### 4.3 Respeito ao indivíduo

#### 4.3.1 Compromisso com o futuro das crianças

No que se refere ao trabalho infantil, 88% dos gerentes e 84% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa cumpre integralmente a legislação. Fato confirmado pelo responsável pela RSE e que já era de se esperar de uma empresa de economia mista desse porte.

Ao levantarmos, porém, questões que vão além do que estabelece a Constituição Federal, como projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa, de formação profissional para jovens entre 14 e 16 anos e de discussão das consequências do trabalho infantil, os dados são menos expressivos, como podemos perceber pelas tabelas 14 e 15.

TABELA 14

Percepção dos gerentes a respeito dos projetos, programas e discussões na empresa sobre o trabalho infantil

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa?	<b>53%</b>	24%	24%	0%	0%
A empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 a 16 anos?	18%	<b>53%</b>	29%	0%	0%
A empresa discute com você as consequências do trabalho infantil?	0%	<b>88%</b>	6%	0%	6%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 15

Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito dos projetos, programas e discussões na empresa sobre o trabalho infantil

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa?	37%	21%	<b>38%</b>	3%	0%
A empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 a 16 anos?	13%	37%	<b>49%</b>	1%	1%
A empresa discute com você as consequências do trabalho infantil?	1%	<b>91%</b>	5%	3%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Somente 53% dos gerentes e 37% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que a empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento de crianças fora da escola. Pela análise documental, fica claro que a empresa de fato tem programas para crianças de comunidades carentes. Podemos citar o programa de educação ambiental e sanitária e o programa de trabalho educativo, que promove a educação pelo trabalho, despertando nos jovens as suas verdadeiras aptidões e possibilitando crescimento pessoal e profissional, integração social e resgate da cidadania. O que a pesquisa indica, portanto, é uma falha na comunicação da empresa nesse sentido. 53% dos gerentes afirmam que a empresa não mantém programas de formação profissional para jovens entre 14 e 16 anos e 49% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer a respeito (tabelas 14 e 15). O que leva a acreditar que as ações são mais destinadas à RSE externa, voltadas para a comunidade, do que ações direcionadas ao público interno envolvendo diretamente os funcionários nesse processo de incentivo e participação diária junto a menores na busca de aprimoramento rumo à definição de uma profissão. Uma postura que vem em desacordo com o que apontam Froes e Melo Neto (1999), de que o exercício da cidadania corporativa pressupõe a atuação da empresa em duas dimensões: RSE interna e RSE externa.

É importante salientar que são também significativos os percentuais de funcionários que não sabem da existência de projetos e programas relacionados ao trabalho de menores, conforme tabelas 14 e 15. Se considerarmos as respostas *não*, *não sei* e *prefiro não responder*, podemos dizer que não existem tais programas, principalmente, no que diz respeito à formação

profissional, em que o somatório das questões atinge 82% dos gerentes e 87% dos trabalhadores operacionais e administrativos.

O gestor da RSE confirmou os dados da pesquisa que mostram que a empresa executa programas que contribuem para o desenvolvimento da criança fora da empresa, mas não mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 e 16 anos, nem discute com os trabalhadores as conseqüências do trabalho infantil.

Segundo o responsável pela RSE, a empresa estimula os funcionários a doar em 6% do imposto de renda devido para o Fundo para a Infância e Adolescência - FIA<sup>5</sup>. Uma iniciativa defendida pelo Ethos. De acordo com o informativo elaborado pela empresa e divulgado entre os funcionários, esses recursos são destinados a entidades que desenvolvem programas e ações voltados para crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social. O empregado escolhe a cidade, entre aquelas em que a empresa opera, para a qual deseja encaminhar a doação que será administrada pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. A empresa colabora adiantando, em nome do empregado, o valor a ser destinado ao FIA, e o empregado reembolsa o valor em cinco parcelas, sem correção, descontadas nas folhas de pagamentos dos meses de julho a novembro do ano seguinte.

Além dessa iniciativa, se existem outros programas que contribuem para o desenvolvimento de crianças, eles são isolados e precisam ser mais divulgados entre seus trabalhadores. Isso possibilitaria que os funcionários conhecessem os trabalhos que a empresa desenvolve, permitiria a colaboração e participação dos interessados e contribuiria para a conscientização dos malefícios que o trabalho infantil gera, não apenas para as crianças, mas também para a sociedade em geral. É necessário tratar o assunto numa perspectiva mais ampla, visto que o funcionário acaba sofrendo, mesmo que indiretamente, com o atraso que o trabalho infantil causa para o desenvolvimento de toda uma sociedade.

Quanto à discussão das conseqüências do trabalho infantil, os dados apresentados nas tabelas 14 e 15 deixam pouca dúvida, pois 88% dos gerentes e 91% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa não adota esse tipo de procedimento. Se

---

<sup>5</sup> O Fundo para a Infância e Adolescência – FIA - é um recurso que existe desde 1994. Ele funciona como um suporte ao Estatuto da Criança e do Adolescente e é gerido pelos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente. É um instrumento que permite a arrecadação dos recursos destinados ao atendimento das crianças e adolescentes carentes. Seus recursos provêm de doações feitas por pessoas físicas ou jurídicas, dedutíveis do Imposto de Renda. (FIA, 2007)

considerarmos que a discussão é um passo importante para a prática, dificilmente ela aconteceria na empresa, já que a discussão não existe. O que demonstra certa falta de percepção da empresa do seu papel nesse quesito.

Isso acaba dificultando o trabalho rumo à atuação socialmente responsável. Magalhães (1984) chama a atenção para o fato de que a responsabilidade social é uma questão essencialmente das pessoas, de grupos, de comunidade. É uma questão cultural. Por isso, os empresários e governo só serão de fato socialmente responsáveis a partir do momento em que tiverem como indivíduos e cidadãos uma postura voltada à responsabilidade social. Se eles, como atores importantes no contexto de qualquer país, assumem tal postura, contribuem conseqüentemente para o fortalecimento desse valor junto aos empregados que a eles estão subordinados. A discussão do assunto já seria um grande passo para que valores, como o problema do trabalho infantil, sejam estabelecidos, além de permitir a abertura de um espaço, por parte da empresa, para apresentar o problema e suas conseqüências e conscientizar os trabalhadores.

Ao tratarmos o assunto em aspectos mais próximos da realidade dos trabalhadores, os resultados mostrados são ainda mais inexpressivos. 47% dos gerentes e 46% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa não dispõe de projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados (gráficos 12 e 13). Já 47% dos gerentes e 27% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que sim. Embora os gerentes se apresentem divididos quanto a essa questão, os dados apresentados pelos trabalhadores operacionais e administrativos levam a acreditar que esses projetos são pouco difundidos na empresa. Ou os projetos existentes são confundidos com os benefícios oferecidos aos empregados como plano de saúde, auxílio alimentação e outros.

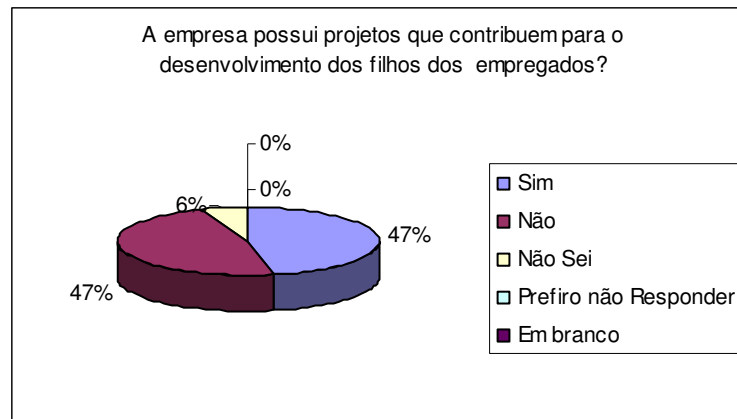


Gráfico 12 - Percepção dos gerentes a respeito dos projetos da empresa que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

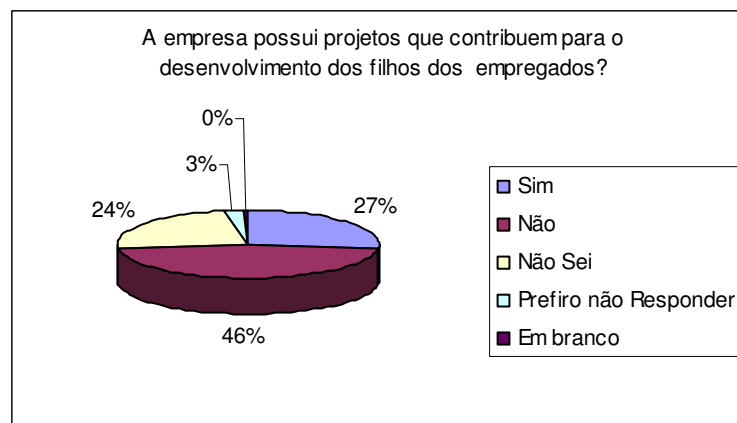


Gráfico 13 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito dos projetos da empresa que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

De acordo com os gráficos 14 e 15, podemos considerar que, dentre os respondentes, apenas 6% dos gerentes e 33% dos trabalhadores operacionais e administrativos não têm filho. Se considerarmos que os 4% dos trabalhadores operacionais e administrativos que deixaram a resposta em branco têm mais que três filhos, poderíamos dizer que 94% dos gerentes e 67% dos administrativos têm filhos e estão aptos a dizer algo a respeito da questão.

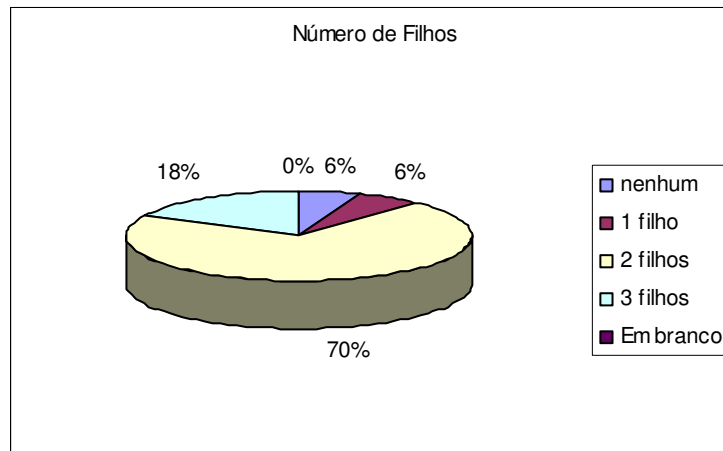


Gráfico 14 - Distribuição dos gerentes de acordo com o número de filhos

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

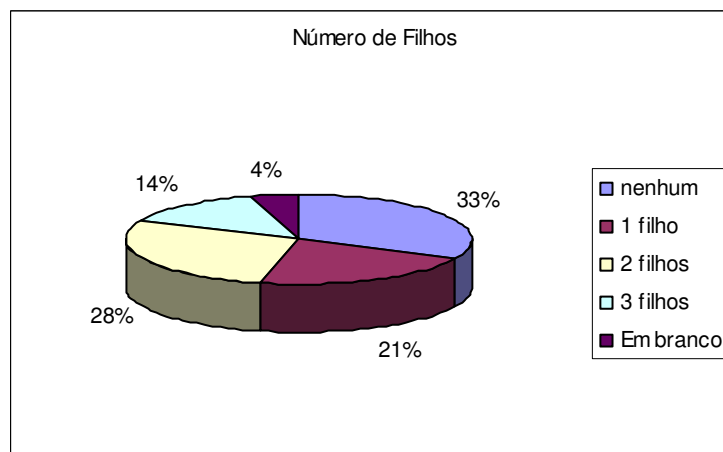


Gráfico 15 - Distribuição dos trabalhadores operacionais e administrativos de acordo com o número de filhos

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

O responsável pela RSE aponta que a empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados. Além disso, a empresa reembolsa os empregados com um percentual do valor gasto com escola dos filhos, considerando 1º e 2º graus.

No *site* da empresa, consta dentre os desenvolvidos para empregados e familiares, um programa de apoio à família e ao adolescente, que oferece orientações médicas, psicológicas e sociais para grupos de adolescentes filhos de empregados.

Os dados nos levam a acreditar que o trabalho desenvolvido pela empresa no que diz respeito ao combate ao trabalho infantil está muito mais voltado para os aspectos legais e de apoio aos filhos de empregados do que propriamente para as iniciativas dentro da empresa em

sentido mais amplo de apoio e conscientização do funcionário como cidadão. Tal atitude contrária ao que aponta Santos (2002) ao afirmar que o trabalho infantil precisa ser um dos pontos centrais em qualquer estratégia que tenha por objetivo a melhoria dos indicadores sociais e redução da pobreza.

A partir do que define o Ethos como postura de empresa socialmente responsável, podemos dizer que a empresa o é quando cumpre a legislação e desenvolve projetos destinados aos filhos dos empregados, apesar das respostas negativas principalmente dos trabalhadores operacionais e administrativos. O que pode significar, mais uma vez, problemas de comunicação dentro da empresa. Para Cheibub e Locke (2002), porém, responsabilidade social não se resume ao simples cumprimento de leis. Estas não são necessariamente responsabilidade social. Por isso, o Ethos aponta também como positiva a atitude de empregar menores entre 14 e 16 anos como aprendizes. Considerando o percentual de respondentes que não sabem dizer a respeito, os dados demonstram a necessidade de maior divulgação das ações adotadas pela empresa e a definição de novos projetos, a fim de tornar seus trabalhadores mais cientes das ações que a empresa desenvolve e da responsabilidade do empregado como cidadão para a redução do trabalho infantil em nossa sociedade.

#### 4.3.2 Valorização da diversidade

Ao serem questionados sobre a atuação da empresa em relação às diferentes formas de discriminação (tabelas 16 e 17), as que são mais reconhecidas são ações com relação a alcoólatras e dependentes de drogas (47% dos gerentes e 58% dos trabalhadores operacionais e administrativos); seguida pelas ações relativas aos portadores de AIDS (47% dos gerentes e 51% dos trabalhadores operacionais e administrativos) e em relação aos portadores de deficiência (41% dos gerentes e 43% dos trabalhadores operacionais e administrativos).

Já foram menos percebidas ações em relação a: mulheres (35% dos gerentes e 37% dos trabalhadores operacionais e administrativos); negros (35% dos gerentes e 36% dos trabalhadores operacionais e administrativos); maiores de 40 anos (29% dos gerentes e 30% dos trabalhadores operacionais e administrativos); jovens (29% dos gerentes e 30% dos trabalhadores operacionais

e administrativos) e, por último, de homossexuais (24% dos gerentes e 21% dos trabalhadores operacionais e administrativos). É o que se pode constatar nas tabelas 16 e 17.

TABELA 16  
Percepção dos gerentes a respeito da atuação da empresa contra a discriminação no ambiente de trabalho

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de alcoólatras e outros dependentes de drogas no ambiente de trabalho?	<b>47%</b>	35%	12%	6%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de pessoas com AIDS no ambiente de trabalho?	<b>47%</b>	35%	12%	6%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de portadores de deficiência no ambiente de trabalho?	<b>41%</b>	35%	24%	0%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de negros no ambiente de trabalho?	<b>35%</b>	29%	<b>35%</b>	0%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres no ambiente de trabalho?	35%	<b>41%</b>	18%	0%	6%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação a trabalhadores maiores de 40 anos no ambiente de trabalho?	29%	<b>41%</b>	18%	6%	6%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de jovens no ambiente de trabalho?	29%	<b>35%</b>	29%	6%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de homossexual no ambiente de trabalho?	24%	<b>41%</b>	29%	6%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.



**TABELA 17**  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da atuação da empresa contra a discriminação no ambiente de trabalho

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em branco
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de alcoólatras e outros dependentes de drogas no ambiente de trabalho?	<b>58%</b>	14%	23%	5%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de pessoas com AIDS no ambiente de trabalho?	<b>51%</b>	12%	30%	5%	2%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de portadores de deficiência no ambiente de trabalho?	<b>43%</b>	21%	32%	4%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de negros no ambiente de trabalho?	<b>36%</b>	23%	<b>36%</b>	5%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres no ambiente de trabalho?	<b>37%</b>	32%	25%	6%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação a trabalhadores maiores de 40 anos no ambiente de trabalho?	30%	<b>40%</b>	27%	4%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de jovens no ambiente de trabalho?	30%	30%	<b>35%</b>	4%	0%
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de homossexual no ambiente de trabalho?	21%	28%	<b>44%</b>	6%	1%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Nas questões sobre discriminação de mulheres, maiores de 40 anos e homossexuais, 41% dos gerentes apontam que a empresa não atua firmemente contra esses tipos de discriminação. E os trabalhadores administrativos e operacionais concordam com esses gerentes nas seguintes proporções: 32% contra a mulher, 40% contra maiores de 40 anos, 28% contra homossexuais.

É importante considerar também os percentuais relativos aos respondentes que não sabem dizer nada a respeito. O que demonstra mais uma vez que as iniciativas, se existem, são isoladas e não há o envolvimento direto de todos os trabalhadores.

Outro aspecto a ser destacado, a partir das tabelas 16 e 17, é que os percentuais afirmativos nas questões relativas à discriminação de alcoólatras, dependentes de drogas e portadores de AIDS são mais expressivos do que nas questões normalmente trabalhadas pelas empresas por serem frutos de lei, como é o caso de atitudes discriminatórias contra mulheres, negros e portadores de deficiência.

No caso da discriminação contra negros, tanto para os gerentes quanto para os trabalhadores operacionais e administrativos, o percentual de respostas *não sei* dos gerentes (35%) e trabalhadores (36%) pode indicar a falta de atuação mais firme no combate a esse tipo de discriminação em decorrência do mito da democracia racial brasileira apontado por Alves e Galeão-Silva (2004). Segundo os autores, existe uma ambigüidade no discurso gerencial sobre a negação do racismo traduzida na racionalização do não preconceito contra negros. O que acaba criando uma dificuldade em avaliar se esse tipo de discriminação ocorre ou não no ambiente de trabalho.

Quando a questão é relativa à atuação contra a discriminação de maiores de 40 anos, o percentual de respostas negativas é mais elevado (41% dos gerentes e 40% dos trabalhadores operacionais e administrativos). Esse dado é relevante principalmente numa amostra em que 61% dos respondentes têm mais de 40 anos. Eles podem sentir mais de perto a diferenciação nas relações que se estabelecem dentro da empresa.

Outro ponto que se deve apontar é que, mesmo numa amostra em que apenas 38% dos respondentes são mulheres e 60% são homens, 41% dos gerentes e 32% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que não há uma atuação firme da empresa contra a discriminação de mulheres. Apenas 35% dos gerentes e 37% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que há. O interessante é que os próprios homens percebem que não há uma atuação firme por parte da empresa contra esse tipo de discriminação.

Com relação à discriminação de jovens, embora apenas 15% dos respondentes tenham menos de 30 anos, 35% dos gerentes e 30% dos trabalhadores operacionais e administrativos da amostra consideram que não há uma atuação firme contra esse tipo de discriminação. E não apenas os jovens, mas ocupantes de outras faixas etárias compartilham da mesma percepção.

Pelos dados das tabelas 16 e 17, alguns significativos percentuais de respostas *não sei* indicam que não devem existir na empresa informações, campanhas e projetos direcionados ao combate a esses tipos de discriminação.

Para completar esses dados, quando questionados se a empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias como salário menor para mulheres, negros fora da gerência, demissão de pessoas mais velhas, os gerentes (52%) apontam que não e os trabalhadores operacionais e administrativos (45%) não sabem dizer algo a respeito, conforme gráficos 16 e 17.

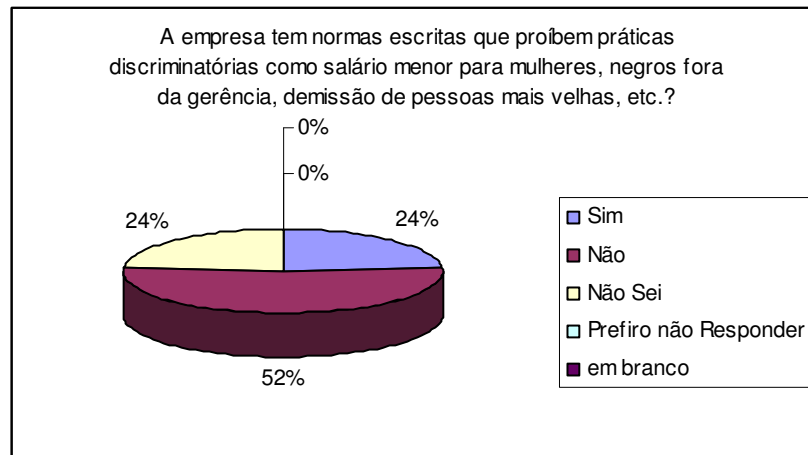


Gráfico 16 - Percepção dos gerentes a respeito da existência de normas escritas que proíbem salários menores a grupos discriminados em nossa sociedade.

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

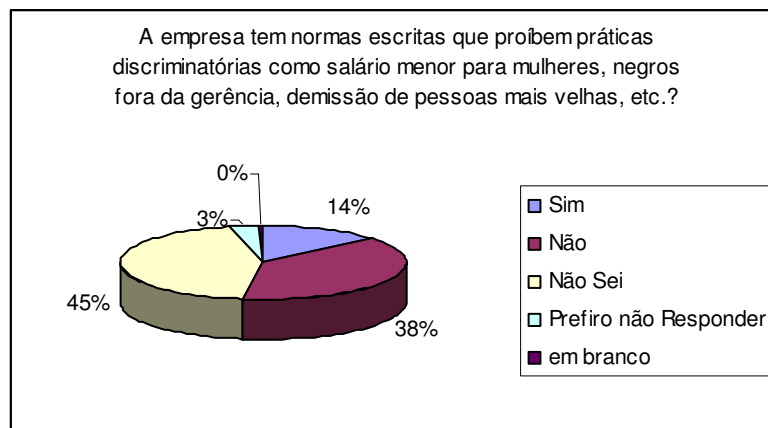


Gráfico 17 - Percepção dos trabalhadores a respeito da existência de normas escritas que proíbem salários menores a grupos discriminados em nossa sociedade.

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

O gestor de RSE aponta que a empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias como salário menor para mulheres, negros fora da gerência e demissão de pessoas mais velhas. No código de ética de 2005, consta como direito do empregado igualdade de acesso a oportunidades de crescimento intelectual e profissional, mas não há nenhuma cláusula que trate especificamente os casos possíveis de discriminação, a fim de evidenciar sua posição quanto ao assunto.

Pelos dados apresentados pelos respondentes e comparando com as informações do balanço social anual da empresa em 2005 (tabela 18) é possível constatar que o percentual de mulheres que trabalham na empresa (10,99%) e de negros (7,87%) é baixo. O que mostra uma

predominância de empregados do sexo masculino considerados brancos. Por representarem a minorias dentre os empregados, seria interessante que a empresa realizasse um trabalho de valorização da mulher e do negro no ambiente de trabalho. Se a empresa não pode admitir negros ou mulheres, pelo fato de serem negros e mulheres, pois seus funcionários são contratados a partir de concurso público, poderia, pelo menos, criar um trabalho de conscientização dos empregados.

TABELA 18

Distribuição dos funcionários da empresa considerando as classes sujeitas à discriminação, nos anos de 2004 e 2005

Indicadores do Corpo Funcional	2004		2005	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Empregados(as) ao final do período	10449		10826	
Empregados(as) acima de 45 anos	3389	32,43%	4041	37,33%
Mulheres que trabalham na empresa	1170	11,20%	1190	10,99%
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	-	11,11%	-	10,26%
Negros(as) que trabalham na empresa	807	7,72%	852	7,87%
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	-	3,17%	-	3,08%
Portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais	21	0,20%	35	0,32%

Fonte: Balanço Social Anual 2005.

Quando ocupam cargos de chefia, o número de mulheres e negros é ainda menor. Isso não é de se estranhar, visto que, por serem minoria, menores são as chances de ocuparem um cargo de chefia, já que concorrem com uma quantidade maior de homens e negros, além da discriminação.

No caso dos portadores de necessidades especiais, os valores são ainda menores (0,32%). Não atinge nem os 2% das vagas previstas em lei, que normalmente são destinadas aos portadores de necessidades especiais na realização dos concursos.

Os empregados com idade acima de 45 anos representam 37,33% da força de trabalho. Mesmo com esse percentual, de acordo com os respondentes da pesquisa, a empresa não atua firmemente contra esse tipo de discriminação.

Tanto os dados da pesquisa quanto os dados do balanço reforçam a necessidade de programas e campanhas direcionados às pessoas mais propensas à discriminação em nossa sociedade.

Para complementar esses dados, dentre os respondentes da pesquisa, 47% dos gerentes e 42% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa não oferece uma forma fácil de denunciarem a discriminação (gráficos 18 e 19). O que tende a dificultar o posicionamento de empregados que venham a sofrer algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho. Um fator negativo para os trabalhadores, pois cria oportunidade para que atitudes discriminatórias aconteçam, constringendo aqueles que pertencem às categorias que normalmente estão mais sujeitas a sofrerem discriminação e impossibilitando que os considerados *normais* aprendam a lidar com o *diferente* de uma forma mais positiva e enriquecedora para o seu crescimento como cidadão.

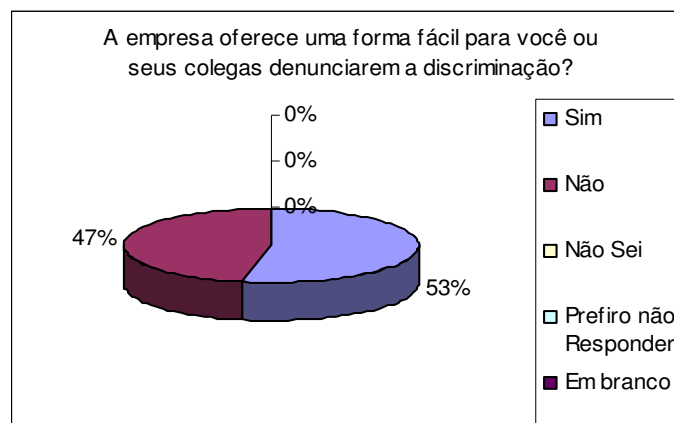


Gráfico 18 - Percepção dos gerentes a respeito da facilidade oferecida pela empresa para que os funcionários denunciem a discriminação

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

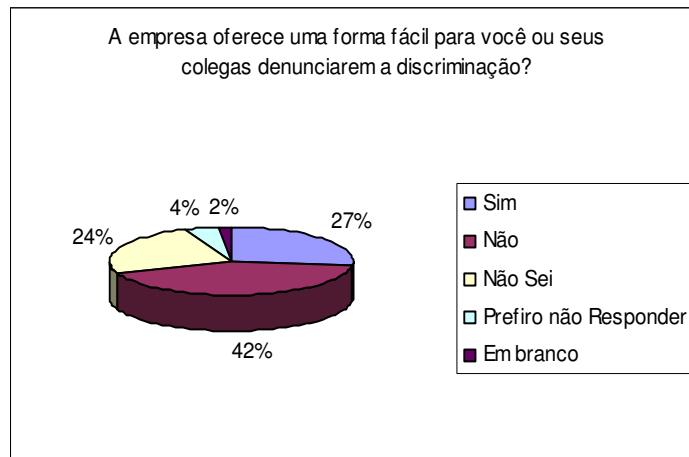


Gráfico 19 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da facilidade oferecida pela empresa para que os funcionários denunciem a discriminação

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

A proibição quanto ao assédio sexual parece estar um pouco mais clara dentro do ambiente de trabalho, visto que, como mostram os gráficos 20 e 22, 65% dos gerentes e 39% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que existem na empresa normas escritas a respeito. Por outro lado, 24% dos gerentes e 39% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer nada a respeito.

Quando se trata da forma de denúncia do assédio sexual, os percentuais apresentados nos gráficos 21 e 23 aparecem mais baixos, ou seja, apenas 53% dos gerentes e 30% dos operacionais e administrativos apontam que a empresa oferece uma forma fácil de denúncia. E 29% dos gerentes e 30% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que *não*. Os dados apontados nos gráficos 20, 21, 22 e 23 levam a acreditar que existe a norma que reprovava a atitude, mas falta divulgação e não há mecanismo capaz de garantir que a trabalhadora que venha a sofrer o assédio tenha a quem recorrer, certa de que será ouvida, de que será resguardado o sigilo até a apuração (para também proteger o denunciado até que seja apurada sua culpa ou inocência) e de que as providências cabíveis serão tomadas para que o infrator não fique impune.

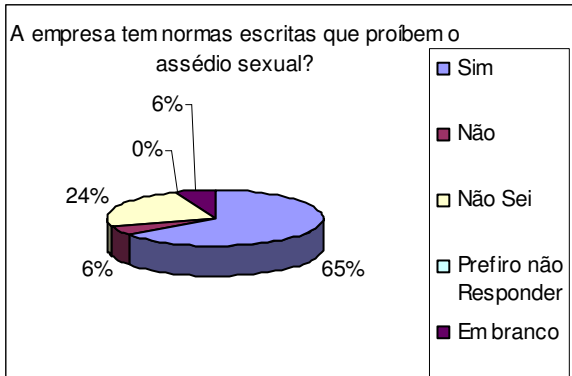


Gráfico 20 - Percepção dos gerentes a respeito das normas da empresa que proíbem o assédio sexual

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

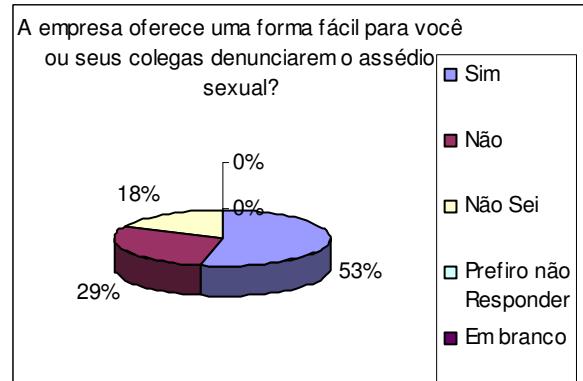


Gráfico 21 - Percepção dos gerentes a respeito da facilidade na empresa de denuncia ao assédio sexual

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

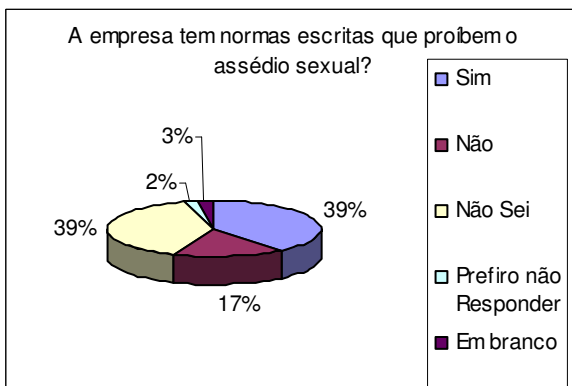


Gráfico 22 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das normas da empresa que proíbem o assédio sexual

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

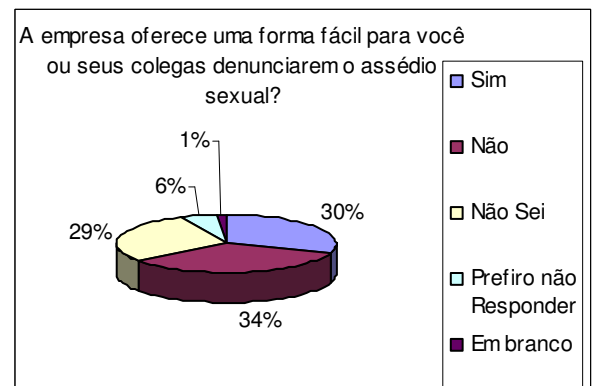


Gráfico 23 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da facilidade na empresa de denuncia ao assédio sexual

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Apenas 18% dos gerentes e 9% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que as punições devido à discriminação são conhecidas pelos empregados (gráficos 24 e 25). E 65% dos gerentes e 49% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que não. Isso depõe negativamente contra a redução da discriminação no ambiente de trabalho. Visto que mesmo praticando a discriminação, o funcionário sabe que seu ato terá pouca ou nenhuma repercussão, da mesma forma que o provável denunciante tende a se calar por saber que nada será feito para sanar o ocorrido. Ele pode deixar de denunciar para evitar um constrangimento maior frente aos colegas de trabalho.

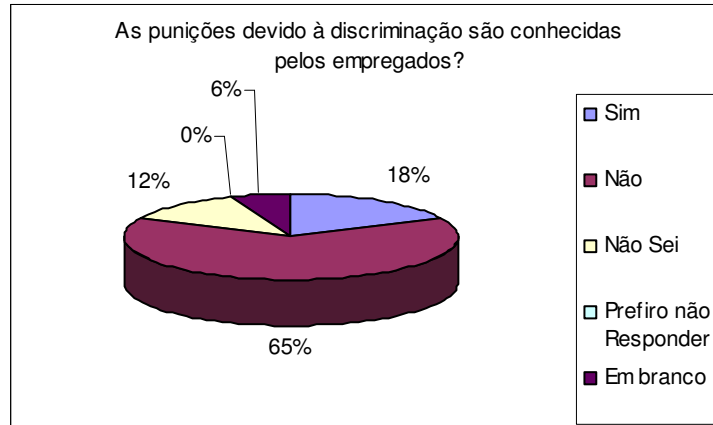


Gráfico 24 - Percepção dos gerentes sobre o conhecimento das punições devido à discriminação

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

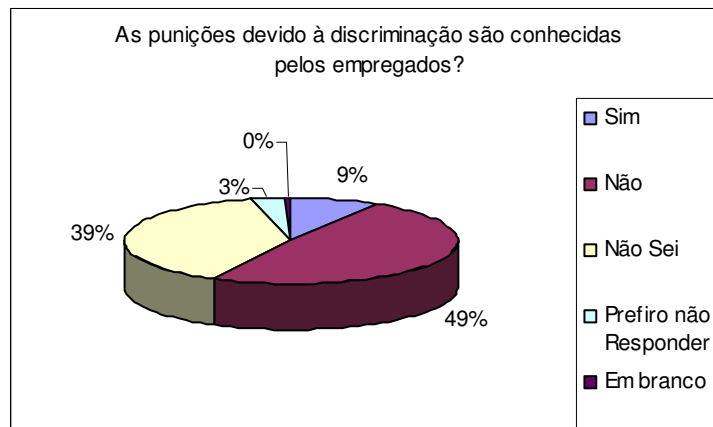


Gráfico 25 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o conhecimento das punições devido à discriminação

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Além dos dados apresentados inicialmente (tabelas 18 e 19) com relação à atuação da empresa frente aos diferentes tipos de discriminação, dentre os respondentes, 53% dos gerentes e 30% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que a empresa não se esforça para incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação em nossa sociedade (gráficos 26 e 28). E 29% dos gerentes e 45% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem se a empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação. Para completar, como mostram os gráficos 27 e 29, nenhum dos gerentes e 5% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa oferece treinamento específico para os empregados sobre o combate à discriminação. O que mostra falta de iniciativas nesse sentido.



O responsável pela RSE da empresa diz que ela dispõe de programa de prevenção e apoio a alcoólatras e dependentes de drogas e também de apoio e prevenção à AIDS. Além desses tipos, segundo ele, a empresa segue o que determina a lei, não discrimina negros, mulheres, homossexuais, jovens, maiores de 40 anos nem portadores de necessidades especiais. Os salários e benefícios são os mesmo, e os percentuais de vagas destinados aos PPNE variam de acordo com a cota prevista pela legislação. O gestor de RSE reconhece que não há um trabalho sistemático de atuação contra esses outros tipos de discriminação no ambiente de trabalho.

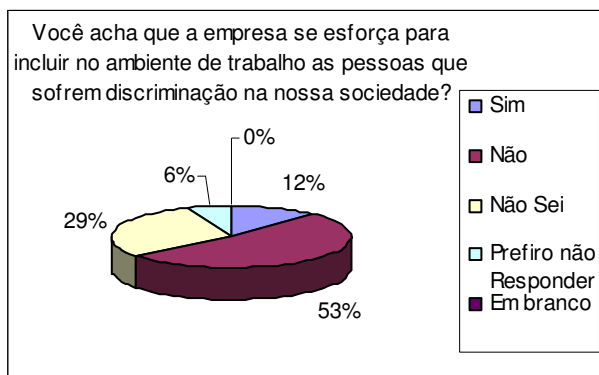


Gráfico 26 - Percepção dos gerentes sobre o esforço da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

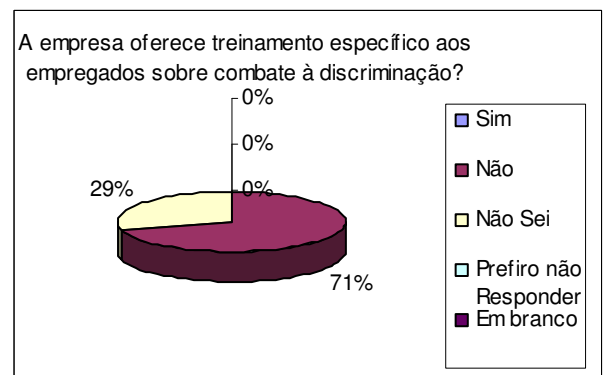


Gráfico 27 - Percepção dos gerentes sobre o treinamento oferecido pela empresa no combate à discriminação  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

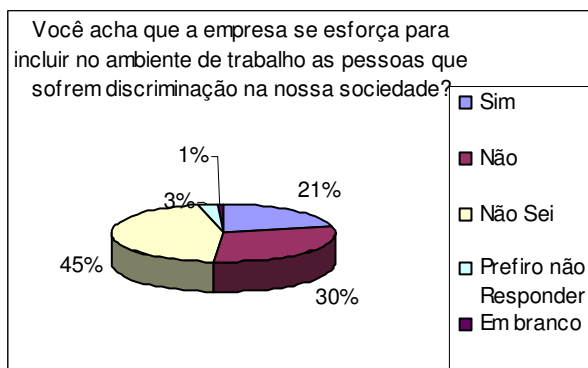


Gráfico 28 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o esforço da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

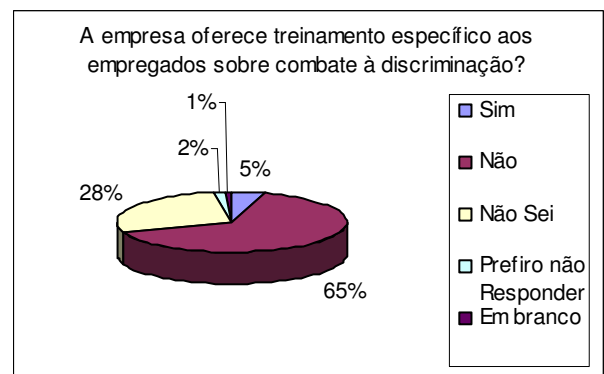


Gráfico 29 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o treinamento oferecido pela empresa no combate à discriminação  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Poderíamos dizer que os percentuais de respostas *sim* no que diz respeito ao esforço da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade e oferecer treinamento específico sobre combate à discriminação são baixos considerando-se que se trata de uma empresa que se quer socialmente responsável. Essa postura vem em desacordo com o que apontam Orchis, Yung e Morales (2002), quando afirmam que a empresa socialmente responsável deve oferecer oportunidades iguais para os trabalhadores, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida. A empresa pode até tratar todos da mesma forma, mas, se ela não trabalha essas questões no ambiente de trabalho, seus funcionários perdem a oportunidade de aprender com o *diferente*. Lembrando, como aponta Batista (2002), que a presença de um *estranho* na organização pode quebrar rotinas alienantes do ambiente de trabalho, e o processo de identificação e aceitação da própria limitação, propiciado pela identificação com a PPNE, pode ser positiva para as relações no ambiente de trabalho.

A empresa pode não discriminar formalmente, mas, de acordo com o Ethos (2005), uma empresa socialmente responsável deve ir além disso, deve dar oportunidade a indivíduos de grupos que sofrem discriminação e não deve permitir discriminação de qualquer tipo. Por isso é importante que a empresa vá além da formalização de sua posição contra a distinção de grupos discriminados, desenvolvendo programas mais proativos, nesse sentido, deixando ainda mais clara para seus empregados qual a sua opinião frente a atitudes discriminatórias no ambiente de trabalho.

#### 4.3.3 Relação com trabalhadores terceirizados

Quando questionados sobre o que é oferecido aos trabalhadores terceirizados em relação aos trabalhadores efetivos, o percentual de respostas *sim* é baixo, conforme tabelas 19 e 20. Os próprios gerentes apontam que nem os benefícios básicos (47%) e nem as condições de saúde e segurança (53%) oferecidos aos trabalhadores terceirizados com relação aos efetivos não são os mesmos. No que diz respeito aos programas de treinamento, apenas 9% dos gerentes consideram que os trabalhadores terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos aos trabalhadores regulares/efetivos e 53% apontam que não.

No caso dos trabalhadores de cargos operacionais e administrativos, o maior percentual de resposta é *não sei*. 51% deles não sabem se os benefícios básicos são os mesmos, 43% desconhecem se as condições de saúde e segurança são iguais e 57% ignoram se os terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa.

Os percentuais de respostas *sim*, portanto, são baixos tanto por parte dos gerentes quanto dos trabalhadores operacionais e administrativos.

TABELA 19

Percepção dos gerentes sobre benefícios, condições de saúde e segurança e treinamento oferecidos aos trabalhadores terceirizados em relação aos empregados regulares

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa oferece aos trabalhadores terceirizados benefícios básicos, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc, oferecidos aos empregados regulares?	18%	<b>47%</b>	35%	0%	0%
A empresa oferece aos trabalhadores terceirizados as mesmas condições de saúde e segurança oferecidos aos empregados regulares?	12%	<b>53%</b>	35%	0%	0%
Os trabalhadores terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa aos trabalhadores regulares?	6%	<b>53%</b>	29%	12%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 20

Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre benefícios, condições de saúde e segurança e treinamento oferecidos aos trabalhadores terceirizados em relação aos empregados regulares

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa oferece aos trabalhadores terceirizados benefícios básicos, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc, oferecidos aos empregados regulares?	13%	33%	<b>51%</b>	1%	2%
A empresa oferece aos trabalhadores terceirizados as mesmas condições de saúde e segurança oferecidos aos empregados regulares?	14%	38%	<b>43%</b>	3%	2%
Os trabalhadores terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa aos trabalhadores regulares?	9%	30%	<b>57%</b>	3%	1%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O gestor responsável pela RSE diz que a empresa não oferece aos trabalhadores terceirizados os mesmos benefícios básicos, como transporte, alimentação, creche e ambulatório oferecidos aos trabalhadores efetivos, nem as mesmas condições de saúde e segurança e treinamento e desenvolvimento oferecidos aos empregados regulares/efetivos.

Ele especifica que os serviços terceirizados pela empresa são normalmente de vigilância, limpeza e conservação. Em alguns casos, são de pessoal mais qualificado: consultores, engenheiros e outras funções necessárias para o desenvolvimento de projetos estabelecidos eventualmente.

O balanço social anual de 2005 da empresa (tabela 21) confirma o pequeno percentual de funcionários terceirizados (7,82%) que trabalha na empresa. Essa pequena representatividade pode ser um indício da quantidade de respondentes da pesquisa que não sabem dizer algo a respeito do que a empresa oferece aos trabalhadores terceirizados e aos efetivos.

TABELA 21  
Percentual e quantidade de funcionários terceirizados na Empresa no ano de 2004 e 2005

Indicadores do Corpo Funcional	2004		2005	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Empregados(as) ao final do período	10.449		10.826	
Empregados(as) terceirizados(as)	688	6,58%	847	7,82%

Fonte: Balanço Social Anual 2005.

Pelos resultados da pesquisa, percebe-se uma falta de informações a respeito e, conseqüentemente, uma dificuldade de avaliar a questão, a partir das relações que funcionários efetivos e terceirizados estabelecem no seu dia-a-dia. Talvez porque os cargos ocupados por terceirizados são tão distintos dos ocupados por funcionários efetivos que estes não conseguem perceber claramente a diferenciação.

Assim, a empresara não estaria colocando em prática o que aponta o Ethos (2005) e também Srour (2003), isto é, que a empresa socialmente responsável deve disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizados e exigir condições de trabalho semelhantes para seus próprios empregados e terceirizados. Nossa pesquisa mostrou que o tratamento é bem diferenciado.

É importante salientar as respostas negativas na questão relacionada às condições de saúde e segurança do trabalhador terceirizado (53% dos gerentes e 38% dos trabalhadores operacionais e administrativos). Trata-se de uma questão delicada, que faz parte de exigências legais e que pode ter repercussões ainda mais danosas para empresa, caso não seja respeitada.

#### **4.4. Trabalho Decente**

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

Na definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira, 65% dos gerentes e 78% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que não são ouvidos (gráficos 30 e 31). E apenas 29% dos gerentes e 13% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que sim. Esse posicionamento não é o mais adequado para a relação empresa-empregado, considerando o que apontam Arruda, Whitaker e Ramos (2003) que a remuneração é uma questão delicada do ponto de vista ético. Ela não é apenas uma forma de proporcionar uma recompensa imediata, mas de averiguar aspectos da empregabilidade e desenvolvimento do trabalhador. Martins e Veriano (2004) acrescentam que, para muitas empresas, é o plano de salários que dá sustentação para os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de recursos humanos. Assim, é importante que o funcionário seja ouvido. Visto que a remuneração é a base para uma série de programas que tendem a beneficiar a empresa e os empregados.

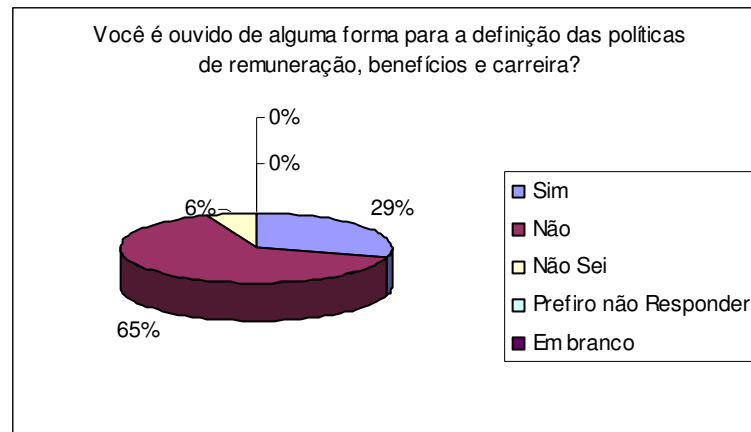


Gráfico 30 - Percepção dos gerentes a respeito da sua participação na definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

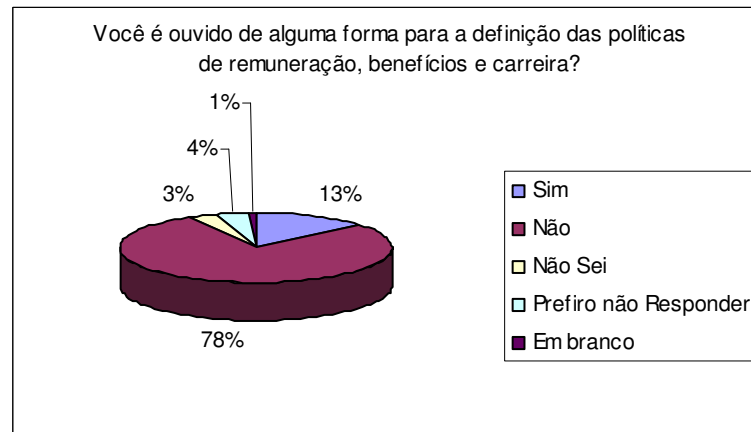


Gráfico 31 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito da sua participação na definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Além de não serem ouvidos, 59% dos gerentes e 63% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa não procura pagar acima dos pisos salariais firmados com sindicatos (gráficos 32 e 33). Apenas 6% dos gerentes e 8% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam o contrário. Essa percepção pode ser conseqüência do que aponta Fischer (1998) com relação à preocupação das empresas com a gestão de seus custos e da alta incidência de encargos sociais no Brasil e a falta de flexibilização da legislação que regulamenta os contratos de trabalho. Não há dúvida de que esta é uma realidade, mas essa percepção das empresas só mudará a partir do momento em que, como apontam Wood Jr e Picarelli Filho

(2004), elas transformarem a visão da remuneração como fator de custo para a de um fator de aperfeiçoamento da organização.

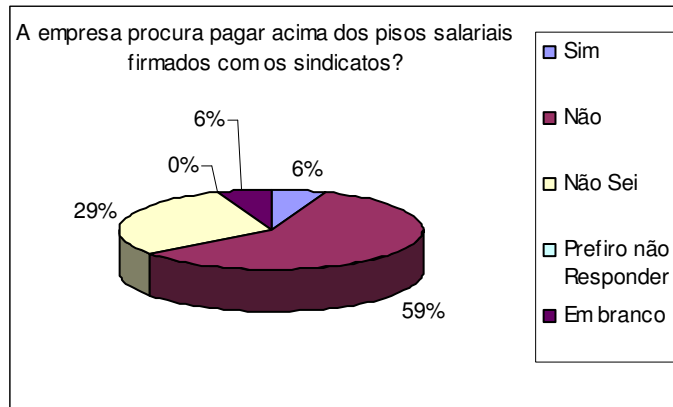


Gráfico 32 - Percepção dos gerentes a respeito do que é pago pela empresa em relação ao piso salarial firmado com o sindicato

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

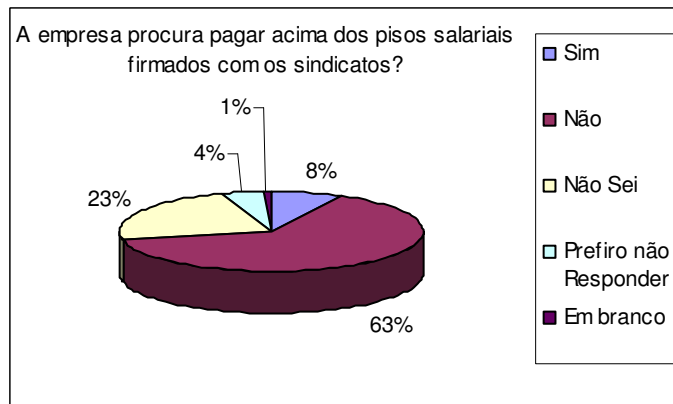


Gráfico 33 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito do que é pago pela empresa em relação ao piso salarial firmado com o sindicato

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Considerando que a remuneração é uma forma de mensuração do valor que o empregado tem para a empresa, quando questionados sobre o sentimento de valorização do seu trabalho, 71% dos gerentes e apenas 29% dos trabalhadores operacionais e administrativos acreditam que a empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração. Os gerentes se sentem mais valorizados do que os trabalhadores operacionais e administrativos. O que é de se esperar visto que tendem a ter remunerações maiores, em função do cargo que ocupam.

O baixo percentual de respondentes que não consideram que a empresa valoriza os empregados por meio da remuneração pode ser pelo fato de a empresa não apresentar, na opinião dos respondentes, um plano de carreira capaz de valorizar seus funcionários. Pois, como mostram os gráficos 35 e 37, 41% dos gerentes e 64% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa não valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado.

Como complemento desses dados, seria interessante ressaltar que a reformulação do plano de carreira da empresa faz parte do acordo coletivo 2006/2008 assinado entre empresa e sindicato. Nele consta que a empresa se compromete a reformulá-los até 31 de dezembro de 2006. O que mostra a percepção da necessidade de readequação também por parte do sindicato e da empresa.

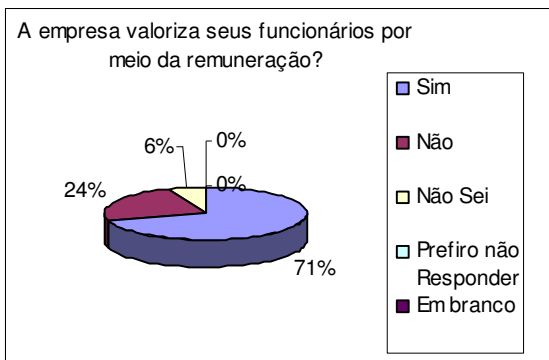


Gráfico 34 - Percepção dos gerentes sobre a valorização do empregado por meio da remuneração

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

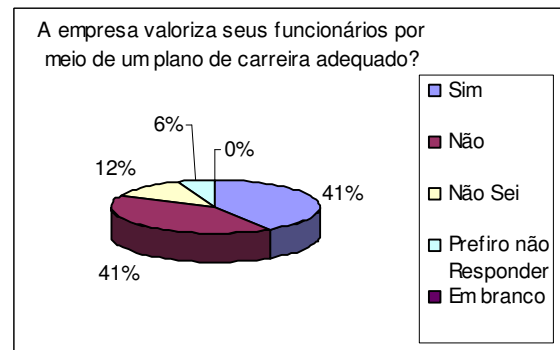


Gráfico 35 - Percepção dos gerentes sobre a valorização do empregado por meio do plano de carreira

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

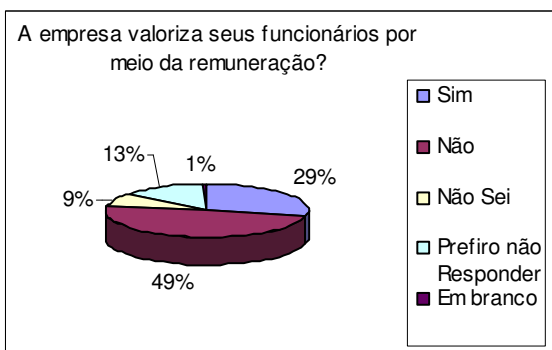


Gráfico 36 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a valorização do empregado por meio da remuneração

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

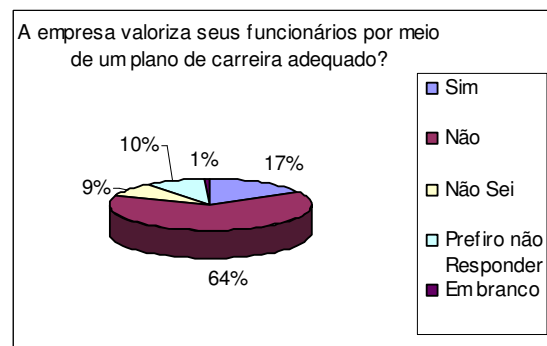


Gráfico 37 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a valorização do empregado por meio do plano de carreira

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.



A percepção dos respondentes quanto à valorização do trabalhador por meio da remuneração só vem a reforçar o que apontam Wood Jr e Picarelli Filho (2004), quando consideram que a remuneração, que poderia ser um importante 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.

Retomando a questão do programa de participação nos lucros e resultados, uma outra forma de recompensa do empregado e utilizada pelas empresas, os dados (tabelas 22 e 23) apontam que uma parcela significativa (100% dos gerentes e 49% dos trabalhadores operacionais e administrativos) dos respondentes conhece o programa de PLR da empresa. 94% dos gerentes o consideram como um bom programa. Já os trabalhadores operacionais e administrativos nem tanto. De acordo com a tabela 23, apenas 38% dos trabalhadores concordam com os gerentes. Somando as respostas *não* e *não sei* temos um percentual de 53%, o que pode indicar o contrário, ou seja, não é tão bom assim como relatam os gerentes.

Quanto às metas de pagamento da PLR/Bonificações, 88% dos gerentes e 30% dos trabalhadores operacionais e administrativos conhecem as metas coletivas (tabelas 22 e 23). 41% dos gerentes e 62% dos trabalhadores operacionais e administrativos não conhecem as metas individuais.

Os dados nos levam a acreditar que o envolvimento dos gerentes nos programas de PLR/Bonificação é maior do que o dos trabalhadores operacionais e administrativos. Os gerentes, por conhecerem mais a respeito, têm mais condições de avaliá-lo. Mesmo os trabalhadores operacionais e administrativos que consideram o programa bom (38%) não conhecem as metas coletivas (54%) e nem as individuais (62%). Se estivessem mais cientes do que o programa propõe, poderiam estar mais envolvidos e, conseqüentemente, serem mais beneficiados. Como salientam Martins e Veriano (2004), a PLR, além de significar um aumento de remuneração por parte dos funcionários, possibilita discutir questões atuais da dinâmica da economia internacional, que demanda, dentre outras coisas, maior envolvimento do trabalhador com os objetivos empresariais. E mudanças flexibilizadoras exigem transformações de comportamento e de gestão.

TABELA 22  
Percepção dos gerentes sobre o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações adotado pela empresa

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
Você conhece o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações?	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%
A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?	<b>94%</b>	6%	0%	0%	0%
Você conhece as metas individuais para o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?	<b>53%</b>	41%	0%	0%	6%
Você conhece as metas coletivas para o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?	<b>88%</b>	6%	0%	6%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 23  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações adotado pela empresa

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
Você conhece o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações?	<b>49%</b>	34%	6%	10%	1%
A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?	<b>38%</b>	33%	20%	7%	1%
Você conhece as metas individuais para o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?	22%	<b>62%</b>	7%	7%	2%
Você conhece as metas coletivas para o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?	30%	<b>54%</b>	12%	3%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

A falta de conhecimento das metas estabelecidas pelo programa de PLR da empresa, principalmente pelos trabalhadores operacionais e administrativos, reforça os dados apresentados na questão relativa à eleição dos representantes dos trabalhadores na comissão de participação nos lucros e resultados (gráficos 38 e 39) sem a interferência da empresa: 35% dos gerentes e 56% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer algo a respeito.

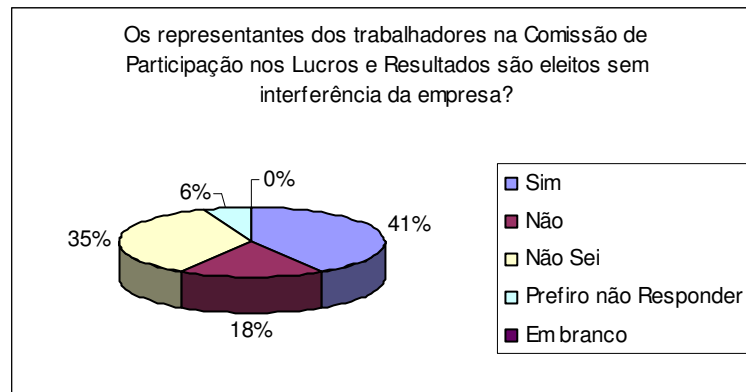


Gráfico 38 - Percepção dos gerentes sobre a eleição dos representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

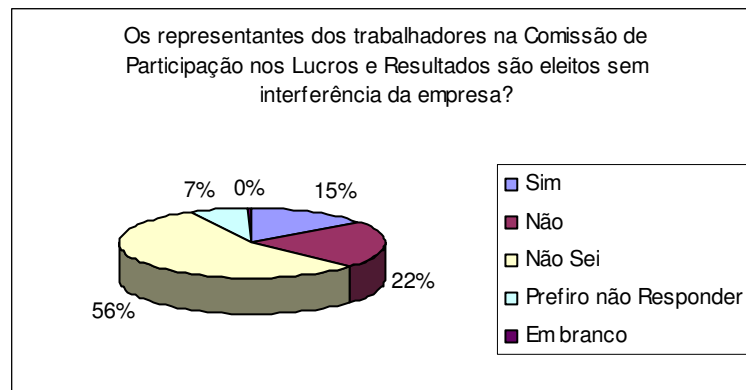


Gráfico 39 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a eleição dos representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

O gestor responsável pela RSE diz que conhece o programa de PLR/Bonificações, que é um bom programa, que as metas são coletivas e não há metas individuais. Isso corrobora a RSE de que não há metas individuais e contradiz o fato de os gerentes dizerem (53%) conhecer as metas individuais (tabela 22). O programa é anual, abrange todos os funcionários, é pago em duas parcelas (30 e 70%). Os indicadores são os mesmos utilizados para a gratificação de desempenho institucional. Ele é recente, foi implantado há aproximadamente dois anos. No primeiro momento, as metas foram definidas pela empresa e dentre as cláusulas do último acordo coletivo, está a criação de uma comissão paritária com três representantes de cada parte (empresa e sindicato) para apresentar sugestões para o estabelecimento de uma política de PLR que será submetida à diretoria e ao conselho de administração da empresa.

Quando questionados sobre o estímulo da empresa na compra de suas ações por seus funcionários, 71% dos gerentes e 65% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que *sim* (gráficos 40 e 41). Um fator positivo, pois, como aponta o Ethos (2005), uma empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize suas competências e invista em seu desenvolvimento profissional. A compra de ações não deixa de ser uma forma de aumentar o interesse dos empregados pelo crescimento da empresa. Visto que, ao adquiri-las, os trabalhadores passam a enxergar a empresa não somente como empregados, mas também como sócios. E acabam tendo mais interesse pelo crescimento e desenvolvimento da empresa.

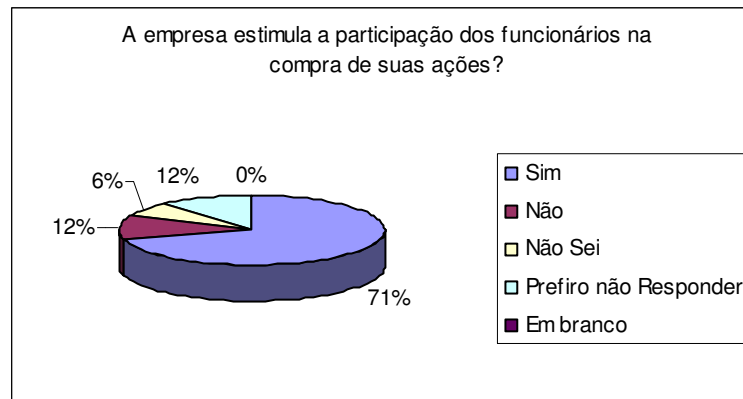


Gráfico 40 - Percepção dos gerentes sobre o incentivo por parte da empresa para que o funcionário compre suas ações  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

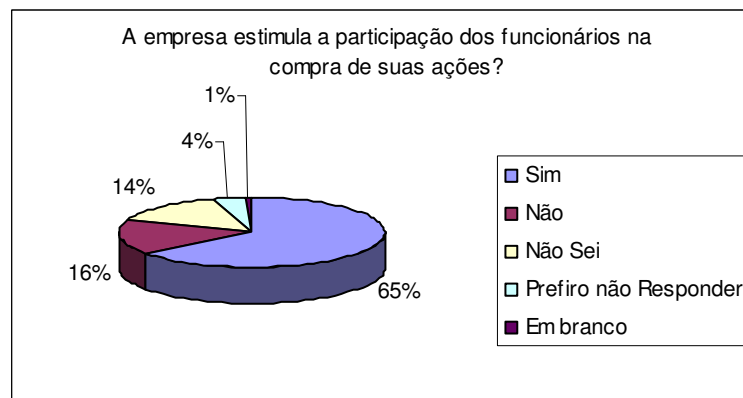


Gráfico 41 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o incentivo por parte da empresa para que o funcionário compre suas ações  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

#### 4.4.2 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho

No que diz respeito à legislação de normas de saúde, segurança e condições de trabalho, os gráficos 42 e 44 apontam que 71% dos gerentes e 60% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa as segue rigorosamente. Mas, quando a questão é ir além das obrigações legais, gráficos 43 e 45, o percentual de respostas *sim* reduz para 59% dos gerentes e 38% dos trabalhadores operacionais e administrativos. É necessário levar em conta o percentual de respondentes que não sabem dizer algo a respeito: 12% dos gerentes e 20% dos trabalhadores operacionais não sabem se a empresa segue rigorosamente as normas e 24% dos gerentes e 33% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem se a empresa procura ir além dessas normas. Talvez porque os funcionários realizam atividades que, aparentemente, não requerem muitos cuidados, considerando-se que 59% da amostra é formada por trabalhadores administrativos e que não estão expostos diretamente a tantos riscos quanto os funcionários que exercem funções mais operacionais. Além disso, são raros os trabalhadores que conhecem a legislação de saúde e segurança.

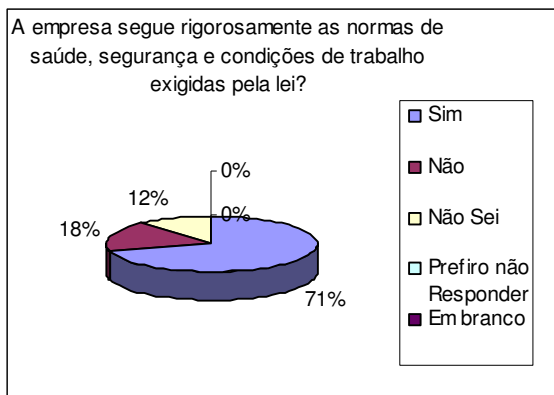


Gráfico 42 - Percepção dos gerentes quanto ao cumprimento por parte da empresa das normas de saúde, segurança e condições de trabalho exigidas por lei

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

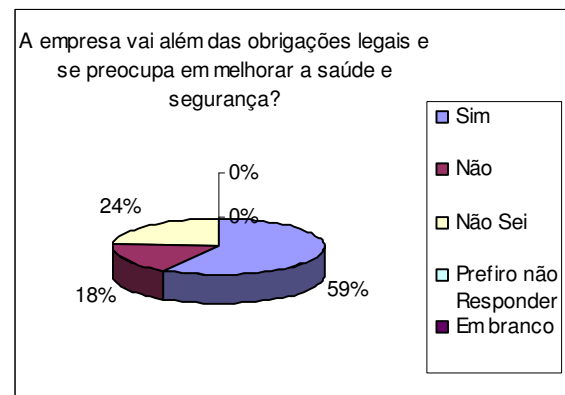


Gráfico 43 - Percepção dos gerentes sobre a preocupação da empresa em ir além das obrigações legais

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

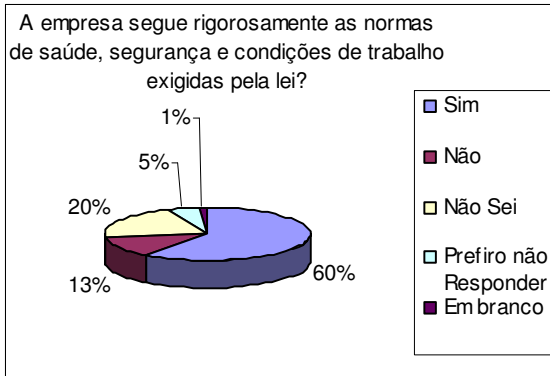


Gráfico 44 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto ao cumprimento por parte da empresa das normas de saúde, segurança e condições de trabalho exigidas por lei

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

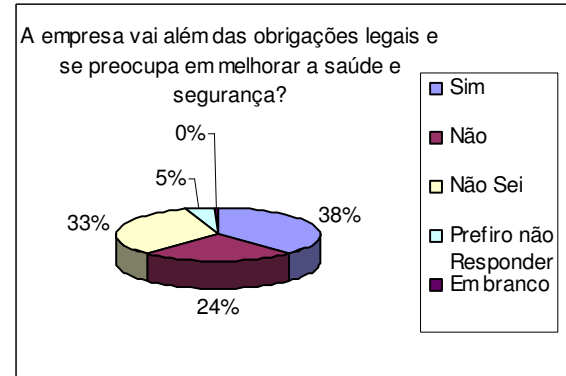


Gráfico 45 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a preocupação da empresa em ir além das obrigações legais

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

47% dos gerentes e 37% dos trabalhadores operacionais e administrativos considera que a opinião dos empregados faz diferença para as ações adotadas pela empresa com relação à saúde e segurança (tabelas 24 e 25). Este percentual é ainda menor quando perguntamos se é considerada a opinião pessoal do funcionário: 88% dos gerentes e 70% dos trabalhadores operacionais e administrativos não se consideram ouvidos nessas questões. Até mesmo os gerentes, que ocupam uma posição mais privilegiada, não se sentem ouvidos nesse assunto. Pelo contrário, no caso dos gerentes, o percentual de respostas *sim* é menor e de *não* maior que o dos trabalhadores operacionais e administrativos.

Não ouvir o funcionário dificulta o desenvolvimento na organização de uma cultura de prevenção de acidentes. Para um maior envolvimento dos funcionários, é necessário que eles se sintam parte das questões que estão diretamente ligadas ao tipo de atividade que realizam diariamente.

TABELA 24  
Percepção dos gerentes sobre a participação dos empregados nas questões de saúde e segurança do trabalhador

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa?	<b>47%</b>	12%	29%	12%	0%
Você é ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?	6%	<b>88%</b>	6%	0%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 25  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a participação dos empregados nas questões de saúde e segurança do trabalhador

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa?	<b>37%</b>	21%	36%	5%	1%
Você é ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?	17%	<b>70%</b>	6%	7%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Embora sejam baixos os percentuais de funcionários que se sentem ouvidos a respeito das questões relativas à segurança e saúde, os respondentes apontam, gráficos 46 e 47, que as campanhas desenvolvidas pela empresa dão resultados (59% dos gerentes e 57% dos trabalhadores operacionais e administrativos). Um bom percentual, considerando-se que apenas 18% dos gerentes e 14% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram o contrário. Essas campanhas são importantes formas de conscientização dos empregados. Mas apenas campanhas não são suficientes para garantir a efetividade das metas estabelecidas pela empresa. É necessário um trabalho conjunto de conscientização e envolvimento dos empregados na questão. Além do mais, sabemos que os acidentes de trabalho não estão associados apenas às atividades realizadas dentro do ambiente de trabalho e os riscos potenciais de acidentes do trabalho estão aumentando em decorrência da expansão do local de trabalho para os espaços públicos, como aponta Waldvogel (2001). Por isso, as campanhas contribuem para a garantia da segurança do trabalhador dentro e fora do seu local de trabalho.

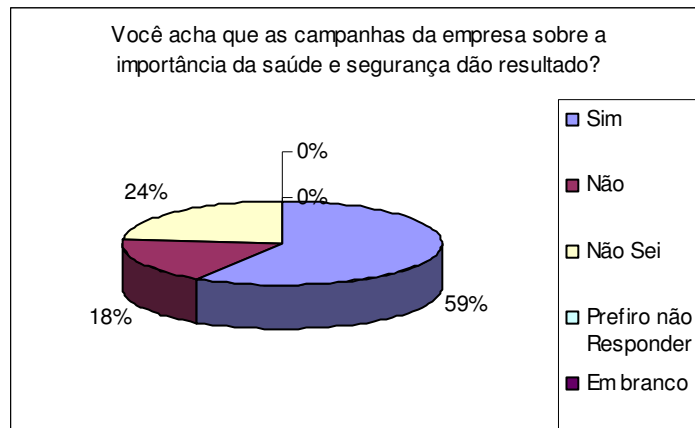


Gráfico 46 - Percepção dos gerentes a respeito das campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança do trabalhador

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

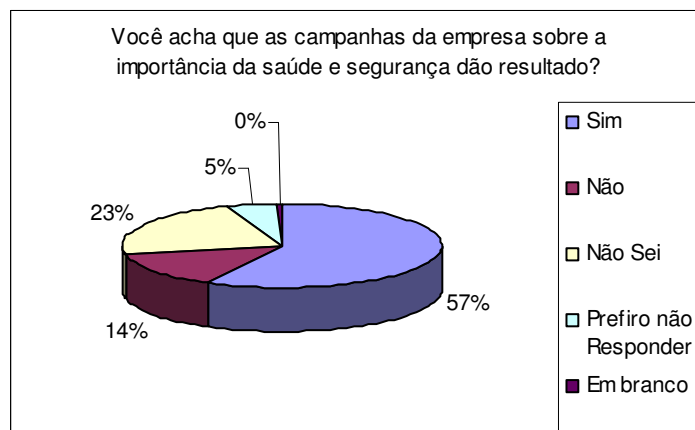


Gráfico 47 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança do trabalhador

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Como vimos no referencial teórico, Jurza (2001) aponta que, quanto menor a instrução do trabalhador, menos ele sabe dos riscos envolvidos na sua atividade. No caso dessa amostra, poderíamos considerar que se trata de funcionários capazes de conhecer os riscos a que estão sujeitos em seu trabalho e em melhores condições de dizer a respeito das questões de saúde, segurança e condições de trabalho, uma vez que apenas 5% dos respondentes têm apenas o 1º grau completo e os demais, pelo menos, o 2º grau completo, como vimos no perfil da amostra.

Ao perguntarmos sobre a percepção dos empregados no que diz respeito à permissão da empresa para que seu empregado divida bem o tempo entre trabalho e família (tabelas 26 e 27) os



dados se apresentam positivos. 53% dos gerentes e 58% dos trabalhadores operacionais e administrativos acham que a empresa permite que o empregado divida bem o tempo entre trabalho e família. Apesar de 29% dos gerentes e 30% dos trabalhadores apontarem que *não*. Considerando-se que 18% dos gerentes e 8% dos trabalhadores preferiram não responder, não temos um resultado elevado considerando o que se espera de uma empresa socialmente responsável, mas satisfatório diante da realidade do mercado de trabalho, que exige cada dia mais tempo das pessoas destinado ao trabalho, prolongando as horas de trabalho e reduzindo o tempo reservado à família e ao lazer.

Nessa questão, a percepção dos gerentes é pior que a dos trabalhadores operacionais e administrativos, em função das responsabilidades que assumem e do tempo que elas demandam do seu dia-a-dia. O percentual de respostas *prefiro não responder* significativo no caso dos gestores, pode ser um indicativo de insatisfação quanto ao tempo dedicado à empresa e à família e lazer.

É importante lembrar, como aponta Durand (2000), que o indivíduo adoece não apenas em função da particularidade do local de trabalho, mas da sua função, das exigências de sua chefia, sua vida tanto no trabalho como fora dele. Por isso, a distribuição do tempo dentro e fora do trabalho é benéfica tanto para o empregado quanto para a empresa. A empresa atenta a esse aspecto estaria dentro do que Vergara e Branco (2001) consideram como postura da *empresa humanizada*, aquela que se preocupa com a promoção da qualidade de vida e trabalho de seus empregados.

TABELA 26

Percepção dos gerentes quanto a permissão da empresa para que o funcionário distribua bem o tempo destinado ao trabalho e à família

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
Você acha que a empresa permite que você divida bem o seu tempo entre o trabalho e a família?	<b>53%</b>	29%	0%	18%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 27  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto a permissão da empresa para que o funcionário distribua bem o tempo destinado ao trabalho e à família

Pergunta	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
Você acha que a empresa permite que você divida bem o seu tempo entre o trabalho e a família?	<b>58%</b>	30%	3%	8%	1%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

O gestor responsável pela RSE diz que a empresa segue rigorosamente a legislação sobre saúde e segurança do trabalhador e vai além do que define a lei. As campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado. O gestor de RSE salientou que a opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas para a empresa, embora ele não seja ouvido para a definição das metas e indicadores de saúde e segurança. Para ele, a empresa permite que o trabalhador divida bem o tempo entre trabalho e família.

Segundo o gestor de RSE, a empresa conta com programa de apoio, tratamento e prevenção de AIDS e dependentes químicos (o que já foi mencionado na questão sobre discriminação). O plano de saúde e assistência psicológica atende tanto os trabalhadores como seus dependentes. A empresa tem um programa de saúde ocupacional, com ginástica laboral diária, para os empregados interessados.

Mas não há um trabalho sistemático a respeito de saúde e segurança do trabalhador. O assunto é mais discutido no período da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho - SIPAT –, promovida pela CIPA.

Segundo o Ethos (2005), uma empresa socialmente responsável deve ir além das exigências legais, bem como das normas que regem questões relativas à saúde e segurança do trabalhador. Podemos considerar que a empresa segue as leis e normas de saúde e segurança do trabalhador. 59% dos gerentes e 38% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa vai além, o que é outro ponto positivo. Ela realiza campanhas, mas poderia criar mecanismos capazes de propiciar maior conscientização dos funcionários e incentivar a participação deles na definição das metas e indicadores de saúde e segurança na empresa. Essas atitudes seriam favoráveis tanto para os empregados, que estariam mais engajados nas questões, quanto para a empresa, com a redução dos riscos e dos acidentes de trabalho.

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

Os respondentes se dividiram quanto à promoção, por parte da empresa, de treinamento dirigido às tarefas que o empregado desempenha (gráficos 48 e 50). 76% dos gerentes e 42% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que a empresa promove treinamento dirigido à tarefa que desenvolve e 24% dos gerentes e 47% dos trabalhadores afirmam que não. Um tipo de treinamento que se deve esperar de toda empresa, considerando o mínimo que é a capacitação do funcionário para o cargo que desempenha. Dentre os gerentes, a percepção é mais positiva, como era de se esperar, por o investimento nesse tipo de função ser maior em função do seu cargo.

Quando a questão envolve o treinamento contínuo (gráficos 49 e 51), a quantidade de respostas *não* aparece numa proporção bem maior, isto é, 41% dos gerentes e 65% dos trabalhadores operacionais e administrativos respondem que a empresa não tem treinamento contínuo para a tarefa que desenvolve. Mais uma vez a percepção dos gerentes é mais positiva. A maioria dos trabalhadores operacionais e administrativos considera que a empresa não desenvolve treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que desempenham. Uma posição que vem em desacordo com o que aponta Lemos (2004), de que o processo produtivo moderno necessita efetivamente de mão-de-obra qualificada para expandir-se e realizar os ganhos de produtividade que o uso de tecnologia pode propiciar. Mão-de-obra qualificada se forma a partir de investimento contínuo na melhoria do potencial de seu funcionário.

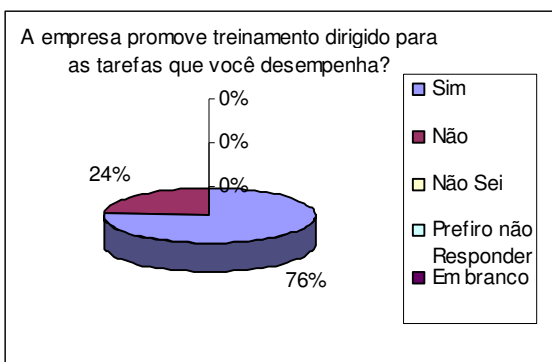


Gráfico 48 - Percepção dos gerentes sobre treinamento promovido pela empresa dirigido à tarefa que eles desempenham

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

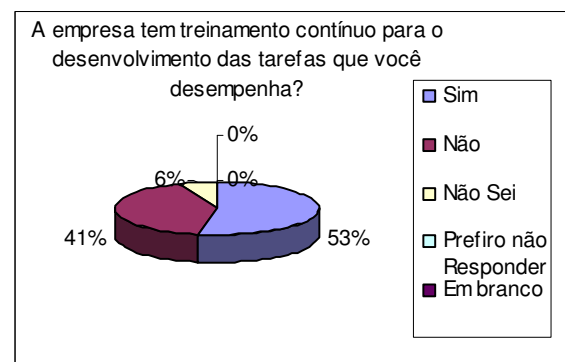


Gráfico 49 - Percepção dos gerentes sobre treinamento contínuo para as tarefas que eles desempenham

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

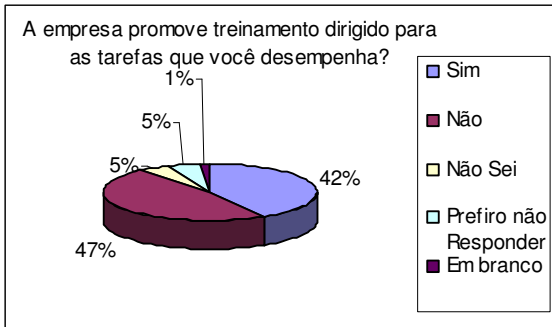


Gráfico 50 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre treinamento promovido pela empresa dirigido à tarefa que eles desempenham

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

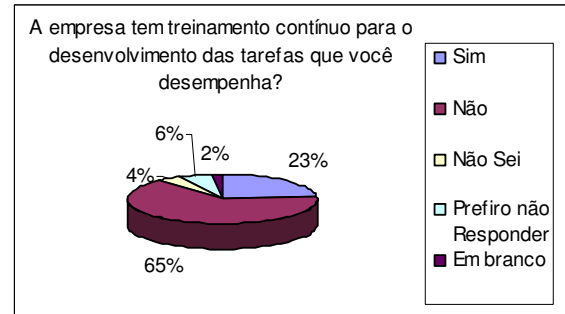


Gráfico 51 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre treinamento contínuo para as tarefas que eles desempenham

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Procurando observar o investimento em qualificação além das tarefas que o empregado desenvolve, perguntamos a respeito das bolsas de estudos oferecidas pela empresa (tabelas 28 e 29). Dentre os respondentes, 71% dos gerentes e 43% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que há distinção por parte da empresa quanto à oferta dessas bolsas. Apenas 18% dos gerentes e 28% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que elas são oferecidas a todos sem distinção. Caberia, então, saber de que forma ocorre a distinção. Se é em função do cargo, do tempo de serviço, número de concessões por funcionário ou de critérios menos objetivos.

TABELA 28

Percepção dos gerentes a respeito das bolsas de estudos oferecidas pela empresa aos funcionários

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
As bolsas de estudo são oferecidas para todos os empregados, sem distinção?	18%	<b>71%</b>	12%	0%	0%
A empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da sua função atual?	12%	<b>59%</b>	24%	0%	6%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 29  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos a respeito das bolsas de estudos oferecidas pela empresa aos funcionários

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
As bolsas de estudo são oferecidas para todos os empregados, sem distinção?	28%	<b>43%</b>	24%	4%	0%
A empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da sua função atual?	15%	<b>62%</b>	20%	2%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Para complementar essa questão, perguntamos se a empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da função que o empregado desempenha e o percentual de respostas negativas, apresentadas nas tabelas 28 e 29, é ainda maior que a anterior: 59% dos gerentes e 62% dos trabalhadores dizem que a empresa não oferece bolsas para aquisição de conhecimento fora da sua função atual.

Esses dados mostram que as verbas destinadas à capacitação dos funcionários estão mais dirigidas à atividade que o empregado desempenha e ao benefício direto que isto pode gerar para a empresa, do que para o crescimento do trabalhador e ganhos indiretos que esse aperfeiçoamento pode propiciar. Justamente uma crítica apontada por Guimarães (1984) para quem os benefícios sociais só são valorizados à medida que significam retorno para a empresa. Nesse caso, a empresa estaria adotando o modelo de RSE produtivista apontado por Cheilub e Locke (2002) e denominado tradicional por Guimarães (1984), aquele em que a gestão é centrada nos benefícios para os acionistas e as ações da empresa são guiadas por benefícios *tangíveis* que elas podem proporcionar.

O melhor seria adotar o modelo progressista, ainda mais em se tratando de empresa de economia mista em que, se o lucro como meta é justificável, é importante que também sejam definidos, como potenciais beneficiários da ação empresarial, atores não imediata e diretamente relacionados às atividades da empresa. Embora o aspecto, desenvolvimento profissional e empregabilidade certamente traga benefícios para o empregado, pode gerar também benefícios para a empresa, a partir do momento em que amplia as possibilidades de atuação e envolvimento do trabalhador com a organização.

Fischer (1998) salienta que no processo de desenvolvimento existem duas funções principais: a das pessoas, que devem investir no seu autodesenvolvimento, despertar o interesse

pelo conhecimento e pela consciência da necessidade de aprendizagem, e a da empresa, que deve criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho. Não é possível, porém, perceber nesse ambiente a efetivação da função que cabe à empresa. Não é notado pela maioria dos respondentes um interesse da empresa em investir no seu potencial. A não ser dentre os gerentes, que devem receber mais esse benefício em função do cargo que ocupam e da função que desempenham.

A falta de interesse e apoio da empresa ao desenvolvimento do empregado pode afetar negativamente a satisfação do empregado e a sua perspectiva de investir em seu potencial, já que não vê possibilidades de reconhecimento de seu esforço. Assim, o investimento em sua capacitação dependerá da iniciativa individual, sem nenhum apoio coletivo, o que prejudica o estabelecimento de uma cultura da aprendizagem na organização, apresentada por Dutra (2002) como resposta fundamental a um ambiente de negócios exigente, complexo e dinâmico como o atual.

É difícil criar uma cultura de aprendizagem, considerando-se que, dentre os respondentes, 12% dos gerentes e 24% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem se as bolsas de estudos são oferecidas a todos os empregados sem distinção e 24% dos gerentes e 20% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem se são oferecidas bolsas para aquisição de conhecimento fora da função que desempenham (tabelas 28 e 29). Esses dados demonstram falta de conhecimento por parte dos gerentes e dos trabalhadores operacionais e administrativos que poderiam estar se beneficiando do que a empresa oferece, caso as políticas de concessão estivessem mais claras. O fato de não saberem leva a acreditar que eles nem ao menos passaram por algum processo de solicitação do benefício.

O responsável pela RSE diz que a empresa não oferece bolsas de estudos para aquisição de conhecimento fora da sua função atual e que as bolsas não são oferecidas sem distinção. A empresa não promove treinamento dirigido à tarefa, nem contínuo.

Ele informou que há aproximadamente quatro anos a empresa tinha um programa de treinamento bianual, em que as unidades colocavam sua necessidade de treinamento. A empresa formava grupos fechados para a realização de pós-graduação para funcionários de determinados cargos. Sempre que a empresa percebia a necessidade promovia treinamentos direcionados à tarefa do empregado. Toda demanda de treinamento precisa ser justificada em função da tarefa

que o empregado desempenha. Isso sempre foi assim. Ele acredita que a questão *treinamento e desenvolvimento* já foi mais valorizada pela empresa.

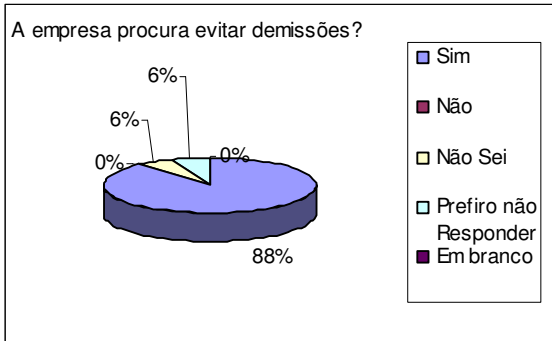
Segundo o gestor responsável pela RSE, existem critérios para a concessão de bolsas de estudos. Eles devem estar relacionados à atividade do empregado. A empresa tem um programa de educação, de alfabetização dos funcionários, que garante a formação da 1ª a 8ª séries, com aulas na empresa após o horário de trabalho. Além disso, a empresa ressarcir o empregado com parte das despesas com instrução até o 3º grau e promove parcerias com instituições especializadas para a capacitação de seus funcionários.

Para o Ethos (2005), a empresa socialmente responsável deve comprometer-se com a capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados. Pelos dados apresentados, a empresa precisa atuar mais efetivamente nesse quesito. São baixos os percentuais de funcionários operacionais e administrativos que percebem positivamente a atuação da empresa, tanto no que diz respeito à sua capacitação para a atividade que desenvolvem e que, no primeiro momento, trará benefícios para a empresa, quanto no seu crescimento a partir da aquisição de conhecimento além da função que realizam.

#### 4.4.4 Comportamento frente a demissões

Para a análise desse quesito, é importante salientar que a empresa, para melhorar seus processos internos de gestão, iniciou a implantação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial que utiliza tecnologia ERP (*Enterprise Resource Planning*), ferramenta de gestão e tecnologia que permite à empresa planejar seus negócios. (Relatório Anual da Empresa, 2005). Conseqüentemente, essa implantação gerou a informatização de algumas áreas, recursos humanos, suprimentos e estoques, empreendimentos, controladoria e financeira, gerência da frota e de documentos, manutenção e auto-atendimento, o que tem criado entre os funcionários uma insegurança e preocupação quanto à diminuição da quantidade de mão-de-obra. Os funcionários destituídos da função anterior estão alocados na área de RH até ser definida uma nova área de atuação.

Quando questionados sobre a atuação da empresa em questões que envolvem demissão, 88% dos gerentes e 66% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa procura evitar demissões (gráficos 52 e 54). 47% dos gerentes e 22% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa discute, com os empregados, alternativas para evitá-las ou reduzi-las (gráficos 53 e 55).



Gráfica 52 - Percepção dos gerentes sobre a posição da empresa frente a demissões  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

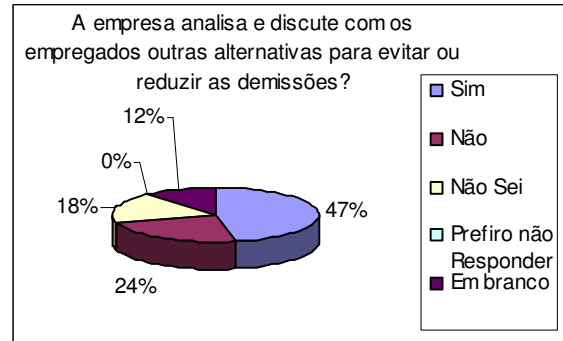
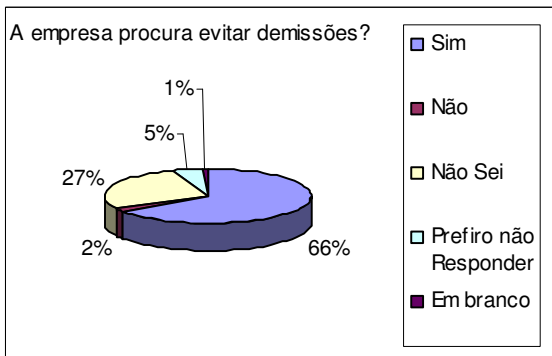


Gráfico 53 - Percepção dos gerentes sobre a postura adotada pela empresa para evitar ou reduzir demissões  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.



Gráfica 54 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a posição da empresa frente a demissões  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

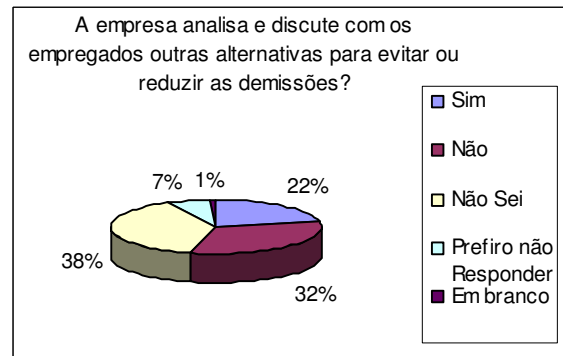


Gráfico 55 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre a postura adotada pela empresa para evitar ou reduzir demissões  
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Quando a demissão é inevitável (gráficos 56 e 57), 53% dos gerentes e 23% dos trabalhadores operacionais e administrativos dizem que a empresa informa as razões que levaram à demissão. Note-se que os dados apresentados pelos gerentes são bem mais positivos.



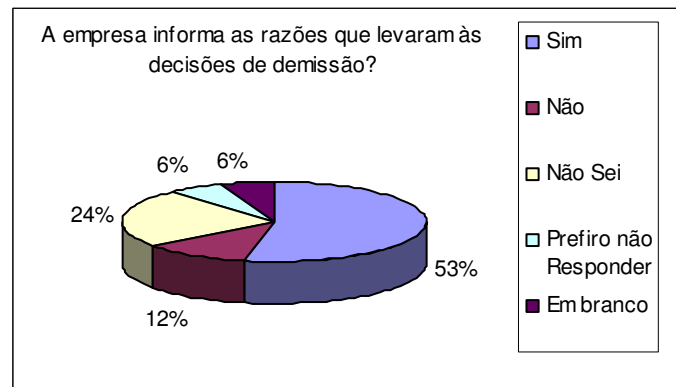


Gráfico 56 - Percepção dos gerentes sobre as informações disponibilizadas pela empresa quando demissões são necessárias

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

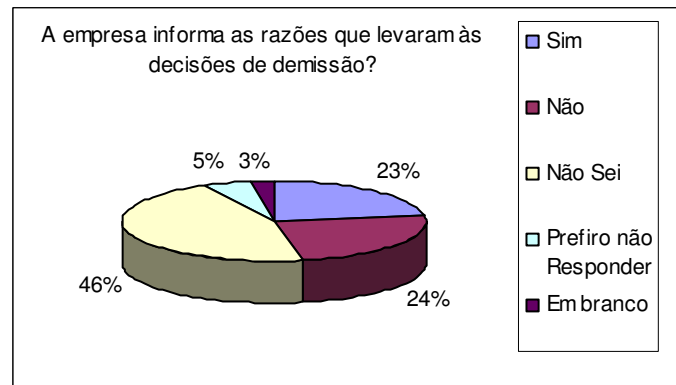


Gráfico 57 - Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre as informações disponibilizadas pela empresa quando demissões são necessárias

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Caldas (2000) aponta como opção que pode ser adotada pela empresa o estabelecimento de critérios na definição de quem será demitido. Nesta pesquisa, apenas 1% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa utiliza tal procedimento (tabelas 30 e 31). Por outro lado, 41% dos gerentes e 66% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer nada a respeito. O que leva a acreditar que, se esse procedimento já foi adotado, ele não foi divulgado aos funcionários, considerando-se que 72% dos respondentes têm mais de 10 anos de trabalho na empresa e, dentre eles, 42% lá estão há mais de 20 anos.

Já a adoção de PDV de acordo com 47% dos gerentes e 42% dos trabalhadores operacionais e administrativos, é uma posição adotada pela empresa (tabelas 30 e 31). Nessa

questão, o percentual de respostas *não sei* cai significativamente em relação à anterior: 12% dos gerentes e 20% dos trabalhadores. O que leva a acreditar que o PDV é um procedimento mais comum na empresa.

TABELA 30

Percepção dos gerentes sobre medidas adotadas pela empresa em caso de necessidade de demissão de empregados

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa oferece programas de demissão voluntária?	<b>47%</b>	41%	12%	0%	0%
A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido?	0%	<b>41%</b>	<b>41%</b>	12%	6%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 31

Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre medidas adotadas pela empresa em caso de necessidade de demissão de empregados

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa oferece programas de demissão voluntária?	<b>42%</b>	32%	20%	4%	2%
A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido?	1%	29%	<b>66%</b>	3%	1%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Após a demissão, os dados apresentados nas tabelas 32 e 33, levam a acreditar que cessa o compromisso da empresa. Apenas 18% dos gerentes e 13% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa mantém os benefícios aos demitidos por algum tempo e 29% dos gerentes e 23% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que não. O percentual de afirmativas é bastante reduzido, considerando-se que a manutenção dos benefícios costuma ser uma das formas de incentivo à adesão dos trabalhadores aos programas adotados pelas empresas. 71% dos gerentes e 58% dos trabalhadores operacionais afirmam que a empresa não oferece serviços de recolocação em outro emprego e 59% dos gerentes e 45% dos trabalhadores operacionais e administrativos dizem que a empresa não financia a requalificação dos demitidos.

TABELA 32  
Percepção dos gerentes quanto ao apoio dado pela empresa aos empregados demitidos

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos?	18%	29%	<b>41%</b>	0%	12%
A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos?	0%	<b>59%</b>	41%	0%	0%
A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos?	6%	<b>71%</b>	24%	0%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 33  
Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos quanto ao apoio dado pela empresa aos empregados demitidos

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos?	13%	23%	<b>60%</b>	3%	2%
A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos?	1%	45%	<b>50%</b>	1%	2%
A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos?	3%	<b>58%</b>	38%	1%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Os dados contrariam a necessidade de clareza no processo apontada por Caldas (2000), como também a possibilidade de compensar e apoiar os demitidos e dar assistência aos indivíduos remanescentes como postura de empresas que se querem socialmente responsáveis.

O responsável pela RSE confirma que a empresa procura evitar demissões, não analisa nem discute com os empregados alternativas para evitar ou reduzir demissões, não define critérios para a demissão, não oferece programa de demissão voluntária, mantém benefícios por algum tempo aos demitidos, não financia a requalificação profissional dos demitidos, nem oferece serviço de recolocação em outro emprego. No entanto, segundo ele, nos 32 anos em que está na empresa, ela nunca passou por um processo de enxugamento. As demissões que ocorrem são pontuais. Por isso, os funcionários não têm muito a dizer a respeito, pois não passaram por processo similar.

Seguindo o que propõe o Ethos (2005) como medida adotada por uma empresa que se quer socialmente responsável, podemos dizer que a empresa procura evitar demissões, mas quando necessárias, não adota critérios claros para a definição daqueles que serão demitidos. Propõe programas de demissão voluntária, mas não financia a requalificação, nem apóia a

recolocação dos demitidos, uma hipótese levantada pelo Instituto e que não foi percebida a partir dos respondentes, mas que pode se justificar em função das respostas do responsável pela RSE. Talvez esse não seja um tema abordado pela empresa, por não se tratar de um problema corrente na empresa, que, no geral, tem a melhor prática do ponto de vista da segurança no emprego, que é praticamente não demitir ninguém.

#### 4.4.5 Preparação para aposentadoria

No que diz respeito à atuação da empresa com relação à aposentadoria de seus funcionários, 94% dos gerentes e 57% dos trabalhadores operacionais e administrativos consideram que a empresa oferece as informações necessárias sobre aposentadoria aos seus empregados, conforme mostram as tabelas 34 e 35.

TABELA 34  
Percepção dos gerentes sobre o apoio dado pela empresa aos funcionários com relação à aposentadoria

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria?	<b>71%</b>	6%	18%	0%	6%
A empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários?	<b>94%</b>	6%	0%	0%	0%
A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria?	<b>76%</b>	12%	6%	0%	6%
A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade?	6%	<b>59%</b>	35%	0%	0%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

TABELA 35

Percepção dos trabalhadores operacionais e administrativos sobre o apoio dado pela empresa aos funcionários com relação à aposentadoria

Perguntas	Sim	Não	Não Sei	Prefiro não Responder	Em Branco
A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria?	37%	<b>39%</b>	20%	4%	0%
A empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários?	<b>57%</b>	17%	20%	3%	3%
A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria?	<b>54%</b>	9%	33%	2%	1%
A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade?	4%	30%	<b>63%</b>	2%	1%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Porém, em relação às mudanças que ocorrem na lei de aposentadoria, a percepção quanto à orientação é menor: apenas 71% dos gerentes e 37% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que a empresa o faz. O que leva a acreditar que as informações existem e, à medida que são solicitadas, são repassadas aos funcionários interessados e que se encontram em fase de se aposentar.

Considerando-se que 28% da amostra (gráfico 3) é formada por funcionários acima de 50 anos, talvez sejam esses os que estão mais cientes do assunto. E, por estarem mais próximos dessa fase, tendem a se interessar mais pela questão.

Separando por cargo (tabela 4), temos 94% dos gerentes e 59% dos trabalhadores operacionais e administrativos com idade acima de 40 anos. De acordo com esses percentuais, os gerentes estariam numa faixa mais próxima da aposentadoria e, conseqüentemente, mais voltados para essa questão.

Um dado positivo apresentado pelos respondentes, e especificados nas tabelas 34 e 35, é com relação à orientação psicológica e financeira oferecida pela empresa. De acordo com 76% dos gerentes e 54% dos trabalhadores operacionais e administrativos, a empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria. Trata-se de um aspecto importante, pois, como aponta Santos (1990), a aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando uma modificação nos sistemas de relações

sociais e de papéis e *status*. Ela faz aparecerem desigualdades sociais e contradições no sistema social ao qual o indivíduo pertence. Principalmente numa sociedade que idolatra o trabalho.

No acordo coletivo da empresa, existe uma cláusula em que a empresa assegura aos empregados que se desligarem da empresa por motivo de aposentadoria e aos que aderiram ao Programa de Aposentadoria Antecipada Voluntária e aos seus dependentes a concessão, de forma vitalícia, da utilização da rede credenciada de Assistência Médica, Laboratorial e Odontológica (Baixo Risco), manter-se filiado ao plano de saúde e seguros, sem subsídios e sem ônus para a empresa.

Quando a questão é relativa ao trabalho voluntário (tabelas 34 e 35), a maioria dos gerentes, 59%, e 30% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam que a empresa não oferece oportunidade de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade. E 35% dos gerentes e 63% dos trabalhadores operacionais e administrativos não sabem dizer nada a respeito. O que leva a acreditar que esse procedimento tende a não ocorrer na empresa.

O responsável pela RSE diz que a empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários, orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria, aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria. Só não oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade.

Ele acrescenta que a empresa mantém há mais de 10 anos um programa de preparação para a aposentadoria. São realizados seminários para empregados que estão a até cinco anos de completar o tempo para se aposentar. São discutidas questões financeiras, psicológicas, lazer, dentre outras, que permeiam a vida do aposentando. Envolve empregados e seus familiares. No *site* da empresa consta que o programa tem o objetivo de minimizar o impacto da passagem do trabalho para o pós-trabalho, para uma nova vida e para assumir novos papéis sociais que lhe garantam o sentido de utilidade da vida.

Para o Ethos (2005), a empresa socialmente responsável deve se comprometer com o futuro de seus funcionários. A aposentadoria é o momento de a empresa demonstrar isso. Os dados levam a acreditar que a empresa exerce esse papel. Dá o apoio legal, financeiro e psicológico. O próprio projeto de preparação que vem sendo realizado há mais de 10 anos é um passo importante dado pela empresa no que diz respeito à consideração com o seu empregado. Dentre os quesitos apontados pelo Ethos, a empresa só não oferece oportunidades de trabalho voluntário para a fase pós-aposentadoria. O que seria mais uma grande contribuição da empresa,

para preencher o vazio, que surge nessa fase. Nesse quesito, a empresa mostrou que está na contramão dos resultados encontrados por Coelho (2004) e Pena et al. (2005), em que a preparação para aposentadoria não era trabalhada pelas empresas. O que é um fator positivo no caso dessa empresa.

## 5. CONCLUSÕES

A responsabilidade social adotada pela empresa já faz parte de seu discurso, por meio do relatório anual de 2005 e das declarações da empresa e das informações disponíveis em seu *site*.

No entanto, o que se percebeu é que a RSE ainda é confundida com ações direcionadas especificamente para o público externo. Apesar de vários programas da empresa serem voltados para os empregados, não há um trabalho sistemático e estruturado direcionado a tratar as questões como parte da RSE para o público interno, ou seja, trabalhadores.

O questionário fechado foi uma boa escolha para tratar questões tão variadas e nortear a opinião dos entrevistados. Os indicadores relacionados pelo Instituto Ethos como RSE interna se apresentaram como uma opção. Por outro lado, os indicadores Ethos têm limitações; podem ser aperfeiçoados, devem mesmo ser revistas algumas questões, principalmente no que diz respeito à gestão participativa e à relação com trabalhadores terceirizados.

A pesquisa confirma o já apontado em outros trabalhos, que a gestão participativa requerida de uma empresa socialmente responsável se encontra muito distante do que as empresas realmente praticam.

A gestão participativa acontece muito mais em função dos interesses da organização do que como uma forma de gestão adotada e defendida por ela, principalmente se considerarmos grandes empresas em que o número de empregados e os níveis hierárquicos tendem a tornar mais complexo o processo de envolvimento e participação dos empregados em suas decisões. Será que as empresas permitem realmente o envolvimento dos empregados em suas decisões importantes nos moldes que o Ethos propõe? Todos os empregados têm condições de opinar e participar de qualquer nível de decisão? O tempo necessário para que as decisões sejam tomadas é suficiente para que todos os empregados opinem, discutam e decidam em conjunto?

A relação com terceirizados também deixa dúvidas sobre os indicadores Ethos. Será viável para a empresa ofertar benefícios semelhantes ao oferecidos aos trabalhadores efetivos aos trabalhadores terceirizados, principalmente considerando que os principais motivos que levam a maior parte das empresas optarem pela terceirização como forma de contratação de mão-de-obra é o corte de custos?



Não há dúvida que é importante garantir condições de trabalho, mas seria importante rediscutir o que se espera de uma empresa socialmente responsável nesta questão.

A pesquisa foi importante até mesmo para evidenciar o que vem a ser a RSE com o público interno, dentro da perspectiva que se propõe a RSE sob a ótica dos *stakeholders*, para que as próprias empresas percebam a importância que deve ser dada ao empregado, quando ela se diz socialmente responsável. Não basta simplesmente ajudar a uma creche da comunidade onde está inserida ou destinar verba para apoiar trabalhos com crianças carentes. Embora atitudes como essas sejam importantes, ser socialmente responsável é muito mais que isso, requer mudanças de atitude e postura. Por isso, é importante existirem instituições como o Instituto Ethos, que coloca em pauta a questão e, em alguns casos, norteia as ações adotadas pelas empresas.

Além disso, é necessário, quanto à RSE com o público interno, evidenciar sua similaridade com as ações de recursos humanos praticadas pelas empresas. A pesquisa mostra a necessidade de buscar outros mecanismos de avaliação e acompanhamento das ações adotadas pelas empresas que se querem socialmente responsáveis.

O questionário do Ethos utilizado nesta pesquisa, para ser aplicado aos empregados, demandou ajustes que acabou transformando-o, de certa forma, em outro instrumento. É possível avaliar a RSE somente a partir da opinião da própria empresa que já se considera socialmente responsável? Se o princípio que anima a RSE é a adoção de ações que alcancem a todos os *stakeholders*, nada mais natural do que ouvir os demais atores sociais que se relacionam com a empresa. Por isso, se faz necessária a criação de outras ferramentas de avaliação e planejamento das ações de RSE.

Durante a realização da pesquisa, chamou a atenção o fato de, mesmo existindo o Instituto Ethos como referência mais estruturada, percebe-se uma necessidade de detalhar o que vem a ser cada indicador e o que se espera que a empresa trabalhe em cada um deles. O questionário já é um norte, mas poderia ser mais explorado e até mesmo rediscutido a fim de avaliar quais questões estão realmente condizentes com a realidade empresarial e quais poderiam ser acrescentadas ao instrumento.

A implantação da norma ISO 26000 poderá ser um grande avanço nesse sentido. Demandará uma nova estruturação das práticas e políticas de recursos humanos que são a base para as ações de RSE direcionadas ao público interno. Além da norma, pesquisas acadêmicas precisam ser realizadas não apenas para evidenciar outras políticas e práticas que podem ser

adotadas pelas empresas, a partir do que se propõe a RSE, mas também para mostrar as semelhanças e complementaridade das ações de RH e de RSE interna. A pesquisa ressalta a necessidade de uma relação mais integrada da área de recursos humanos com a de responsabilidade social, já que não se faz responsabilidade social para o público interno sem políticas e práticas de RH bem definidas e trabalhadas pela organização. Da mesma forma que não se faz RSE sem um trabalho direcionado ao público interno.

Foi difícil encontrar uma empresa de grande porte, sólida e com boa reputação no mercado, disposta a ouvir a opinião dos empregados numa questão que, para ela, já é fato: ser socialmente responsável. Precisávamos de uma com estrutura e condições de desenvolver todos os aspectos esperados de uma empresa socialmente responsável com seus trabalhadores. Fizemos vários contatos com empresas reconhecidas no mercado e premiadas por sua atuação socialmente responsável, que, num primeiro momento, autorizaram a realização da pesquisa, e quando viram que a opinião seria dos empregados, acabaram voltando atrás e colocando empecilhos para sua execução. Isso indica um receio delas em avaliar ações de RSE, apesar de se dizerem socialmente responsáveis. Essa postura também aponta uma dificuldade das empresas em perceber que os empregados estão aptos a dizer sobre a sua responsabilidade social. A RSE é uma questão normalmente apresentada pela alta direção envolvendo medidas aparentemente mais estratégicas do que operacionais.

Insistimos no projeto de pesquisa, por acreditarmos que o empregado seria um dos atores fundamentais para dizer a respeito da RSE, pois a opinião da empresa e seus interesses são constantemente expostos por meio do discurso de seus representantes, ao passo que é mais raro ouvir o trabalhador. E, por acreditar que tanto a gestão da RSE como a de RH envolve questões estratégicas que devem ser trabalhadas também nos níveis táticos e operacionais. Caso contrário, a RSE perde seu sentido de atender a todos os *stakeholders* e se torna apenas um princípio apontado pela empresa como importante, mas que não é efetivamente praticado. Isso tende a enfraquecer o movimento de valorização da RSE.

Valeu o esforço, pois encontramos uma empresa com esse perfil, disposta a contribuir para a pesquisa e saber como seus empregados percebem suas ações de responsabilidade social, mesmo cientes de que se trata de uma questão que vem sendo trabalhada pela empresa há alguns anos.

O tema responsabilidade social empresarial, como mostra a literatura, vem tomando cada vez mais espaço no mercado e no cotidiano das organizações, mas está sendo construído gradativamente. No caso da empresa estudada, o gestor da RSE apontou que ela sempre teve programas sociais, mas a maioria não era institucionalizada. Começavam a partir de iniciativas individuais e eram assumidas por determinadas áreas da empresa. Mas o fato de esses projetos não serem institucionalizados dificultava a liberação de verbas, principalmente, se considerarmos que RSE não gera retornos numéricos e imediatos.

A partir do diagnóstico da existência de bons projetos que poderiam ser adotados pela empresa e ampliados, surgiu a proposta de institucionalizar essas ações de RSE que foi assumida pela empresa. O que demonstra a importância que o tema vem tomando no meio empresarial e a necessidade de desenvolver o conceito e aprimorar as questões a fim de que a RSE seja realmente adotada pelas empresas em geral e tenha cada vez maior credibilidade na nossa sociedade.

De acordo com o gestor da responsabilidade social, a RSE faz parte dos objetivos estratégicos da empresa e, após o retorno do Instituto Ethos a respeito do questionário respondido no ano de 2006, serão definidas metas de trabalho. Isso reafirma a importância dos instrumentos de avaliação para a estruturação do programa de RSE. Realizamos a pesquisa justamente num período de implantação do processo. Seria interessante uma (re-)aplicação da pesquisa no futuro a fim de levantar as mudanças ocorridas com a reestruturação das ações de RSE.

Mesmo a empresa estando numa fase inicial do processo de estruturação da RSE, foi possível avaliar todos os quesitos apontados pelo Instituto Ethos como ações esperadas de uma empresa que se quer socialmente responsável com seu público interno, ou, mais especificamente, com seus empregados.

De todos esses quesitos, a relação da empresa com trabalhadores terceirizados se mostrou bastante diferenciada se comparada com a relação com os trabalhadores efetivos, no que diz respeito aos benefícios, condições de saúde e segurança e participação em programas de treinamento e desenvolvimento. Foi a questão mais evidente de que não é trabalhada da forma esperada de uma empresa socialmente responsável, ainda que seja uma empresa com poucos trabalhadores terceirizados. Os dados enfatizam a questão apontada anteriormente de que este quesito precisa ser mais explorado e trabalhado para estabelecer o que deve ser priorizado na relação da empresa com seus terceirizados. As fortes diferenças na concessão de benefícios e treinamento não deixam dúvida de que acontece tratamento muito diferenciado. Como o objetivo

da terceirização parece ser a pura economia de custos, este quadro é inevitável, a não ser que a própria postura da empresa quanto à terceirização se modificasse. Por lado, as condições de saúde e segurança do trabalhador deveriam ser as melhores possíveis, até mesmo por se tratar de uma obrigação legal das empresas em geral. Afinal, mesmo em se tratando de empregados terceirizados, eles trabalham para a empresa, “representando-a” embora indiretamente. Não podemos deixar de ressaltar que, no caso da empresa estudada, o fato de ter um baixo percentual de terceirizados é um fator positivo e esperado de uma empresa socialmente responsável. Mas, até por isso mesmo, tratá-los com maior igualdade em relação aos efetivos não seria um custo tão alto assim, para ficarmos presos a uma visão economicista.

Outros pontos que precisam ser mais trabalhados pela empresa são: gestão participativa, valorização da diversidade e compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

A pesquisa mostra que as possibilidades de participação dos empregados, via comitês de gestão, conselhos de administração, comissões de conciliação prévia e comissão de participação nos lucros e resultados, além de pouco exploradas, não são do conhecimento de grande parte dos empregados.

As questões relacionadas à valorização da diversidade apontam para a necessidade de uma reflexão e comprometimento a respeito do assunto. Apenas não discriminar não garante a inclusão, como mostra a literatura. No caso da empresa estudada, ela poderia começar especificando seu posicionamento no que diz respeito à valorização da diversidade, por exemplo, em seu código de ética que aborda o assunto de forma superficial. Além disso, poderia utilizar os programas, já reconhecidos e premiados, como os direcionados a alcoólatras, dependentes de drogas e pessoas com AIDS, como modelo para a implantação de outros direcionados a mulheres, negros, jovens, maiores de 40 anos, portadores de necessidades especiais e homossexuais. Questões como discriminação, assédio sexual e diferença de oportunidades, que normalmente são condenadas pela maioria das empresas, não estão nem ao menos formalizadas claramente em seu código de ética. Embora sejam questões aparentemente óbvias, trazem muitos problemas para as relações no ambiente de trabalho e poderiam ser mais enfatizadas como reprováveis pela empresa.

Poderia também investir nas ações relativas ao compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade que apresentaram altos percentuais de respostas negativas.

Nesse quesito, aparece de forma clara a diferenciação na definição dos beneficiados. Os gerentes concordam com os trabalhadores que há diferenciação na concessão das bolsas de estudos aos empregados – uma diferenciação em função da atividade que o empregado desempenha e do retorno que tal investimento poderá trazer para a empresa. Esse aspecto merece ser repensado pela empresa, já que ela se quer socialmente responsável, devendo conceder bolsas de forma mais igualitária.

Os aspectos que devem ser destacados pela atuação positiva da empresa são: preparação para aposentadoria, comportamento frente a demissões e cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho. Nos três aspectos podemos dizer que a empresa atua de forma socialmente responsável com seus empregados. Pelo apoio legal, financeiro e psicológico que presta, há mais de 10 anos, aos empregados que estão próximos de se aposentar. A pesquisa aponta que a empresa está à frente da tendência de preparar o trabalhador para a aposentadoria o que não é salientado pela literatura estudada.

Também na contramão da literatura, o comportamento da empresa frente à demissão é favorável ao empregado, principalmente considerando que tanto os gerentes, trabalhadores como o gestor de RSE afirmam que a empresa evita demissões. Uma raridade no contexto atual, em que a instabilidade no emprego é uma constante na vida do trabalhador.

A posição dos respondentes e do gestor de RSE de que a empresa permite que o empregado divida o tempo entre trabalho e família também deve ser destacada. A tendência hoje é justamente o contrário, considerando-se que vivemos num mercado cada vez mais escasso de empregos formais, e o medo de perder o emprego faz com que as pessoas dediquem mais tempo ao trabalho que à família.

Ainda, no que diz respeito à saúde e segurança do trabalhador, vale destacar a afirmação dos gerentes, trabalhadores e gestor da RSE de que as campanhas da empresa dão resultado, e que a opinião dos empregados traz mudanças concretas para a empresa. Isso demonstra a sua atuação positiva, no sentido de conscientizar, ouvir e procurar minimizar os riscos para a saúde e segurança do trabalhador. Esse resultado era mais esperado pelo fato da questão ser normalmente trabalhada e mais estruturada dentro das empresas de grande porte. Já existe um acompanhamento de órgãos como o Ministério do Trabalho e sindicatos de trabalhadores, além de fazer parte das exigências legais a que estão sujeitas quaisquer empresas.

A relação com sindicato é bem avaliada pelos gerentes, trabalhadores e gestor de RSE quanto à abertura dada pela empresa para a sua atuação e quanto à boa impressão que os empregados têm da atuação do sindicato, considerando-a nem prejudicial à empresa nem ao empregado, o que denota uma atuação socialmente responsável.

Por outro lado, os dados indicam que a atuação do sindicato poderia ser mais efetiva e gerar um maior envolvimento dos empregados. É preciso que o sindicato se adapte para enfrentar os novos desafios apresentados na literatura. A própria questão da RSE vem como uma outra forma de reforçar e retomar a atuação do sindicato. Ela requer das empresas uma postura mais aberta ao sindicato e ao favorecimento da relação empresa-sindicato-empregado. A partir do momento que a empresa se diz socialmente responsável ela se compromete a exercer esse papel.

Apesar de esse não ser o foco da pesquisa, vale destacar que o próprio acordo coletivo de trabalho de 2006/2008 demonstra que existem questões de RSE com o público interno que poderiam ser mais exploradas pelo sindicato em suas negociações com a empresa, até mesmo em função da postura que a empresa resolveu assumir de socialmente responsável. Não há cláusulas relativas à gestão participativa, relação com terceirizados e preparação para a aposentadoria no acordo coletivo do sindicato da classe.

Quanto à valorização da diversidade, são tratados apenas os casos de mulheres e negros. E o comprometimento com o desenvolvimento profissional e empregabilidade é focado de forma superficial. O que pode indicar que as ações da empresa de preparação para aposentadoria e apoio a alcoólatras, dependentes de drogas e pessoas com AIDS são mais frutos de iniciativas da relação empresa-empregado que sindicato-empresa. Isso pode enfraquecer a atuação do sindicato e tender à descentralização de algumas discussões, uma tendência apontada por alguns autores estudados.

Compromisso com o futuro das crianças e política de remuneração, benefícios e carreira são questões trabalhadas pela empresa, mas que dividem a opinião dos gerentes, trabalhadores e gestor da RSE.

A empresa precisa investir na comunicação empresarial, a fim de manter seus empregados mais informados a respeito das ações que desenvolve, principalmente, entre os trabalhadores operacionais e administrativos. As questões sobre possibilidades de participação em Comitês de Gestão, Comissão de Conciliação Prévia e Participação nos Lucros e Resultados, programas de combate ao trabalho infantil e desenvolvimento das crianças da comunidade e/ou filhos dos

empregados, valorização da diversidade e combate à discriminação, relação com trabalhadores terceirizados, saúde, segurança e condições de trabalho, critérios e formas de concessão de bolsas de estudos e preparação para aposentadoria apresentam percentuais significativos de respostas *não sei*. Os dados indicam uma necessidade de divulgação para que os empregados conheçam o trabalho que a empresa desenvolve e possam colaborar com esses projetos e deles participar.

Após o levantamento dos dados, procurou-se estabelecer em qual estágio de RSE a empresa se encontra de acordo com a escala de 1 a 4 definida pelo Ethos. Isto, porém, não foi possível devido ao formato do questionário do Ethos, que foi desenvolvido especificamente para a empresa como respondente institucional, o que é uma limitação do mesmo. Apesar de o Instituto Ethos sugerir que o questionário seja respondido em conjunto, isso nem sempre acontece. O que se percebeu é que é necessário definir estágios mais condizentes com as informações disponíveis aos empregados. A caracterização de cada estágio envolve, em alguns casos, questões que precisariam ser discutidas diretamente com a empresa e/ou sindicato. Como, nesta pesquisa, foram trabalhadas questões para serem respondidas dentro do universo dos empregados, significativas divergências de opiniões surgiram no sentido de colocar a empresa em estágios mais ou menos avançados. Isso mostrou a necessidade de complementaridade dessas informações e reformulação do instrumento como objetivo de pesquisas futuras. Seria interessante criar instrumentos capazes de ouvir os outros públicos que se relacionam com a empresa, de forma que o estágio seja definido a partir da percepção de todos os públicos envolvidos.

Após a análise de todos os itens considerados como RSE com o público interno, ou trabalhadores, dentre os três posicionamentos das empresas: tradicional, diametralmente oposta e intermediária ou progressista, apontados por Guimarães (1984), e os modelos básicos de inserção responsável no meio social: produtivismo, progressista, filantropia e idealismo ético, apontados por Cheibub e Locke (2002), poderíamos dizer que a empresa caminha no sentido da atuação progressista, em que o lucro é legítimo e justo, mas é exigível uma postura socialmente responsável. Uma atuação que, além do lucro, define potenciais beneficiários da ação empresarial, mesmo que não sejam imediata e diretamente relacionados à atividade produtiva da empresa. São ações que se revertem em benefícios claros para a empresa. A opinião dos empregados indicou importantes iniciativas e a intenção da empresa em estruturar as ações de RSE demonstra que ela busca atuar nesse sentido.

Considerando que se trata de uma empresa de economia mista, suas ações de RSE não colocam em risco o poder do Estado. Pelo contrário, é uma oportunidade de o Estado oferecer melhores condições ao trabalhador, como seu empregado e como cidadão da sociedade em que vive. Ao invés de perder sua autonomia como Estado, ela ganha mais um espaço de exercer o seu papel e evita que a RSE, como discutida na literatura, seja uma forma de expansão dos limites de influência da empresa e aumento da amplitude de manipulação dos recursos da sociedade. Talvez isso tenha beneficiado o trabalho da empresa no que diz respeito à preparação para a aposentadoria e no comportamento frente a demissões. Será que as empresas ligadas ao governo estão à frente no que diz respeito à RSE? Ou foram as empresas privadas que resolveram assumir esse papel para preencher um espaço não ocupado pelo Estado e que traz conseqüências para o desempenho da organização?

Devemos destacar como limites da pesquisa que norteou esta dissertação o fato de ser uma única empresa e de a pesquisa não poder ser aplicada a um maior número de empregados, em função da quantidade de empregados que a empresa tem e do tipo de acesso que tivemos. Por outro lado, 247 respondentes foi um número bastante significativo. Possibilita também comparações com outras pesquisas já desenvolvidas pelo grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, o NUPEGS – Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social -, abordando a RSE para o público interno. Esperamos que esta contribuição sirva de base para outros estudos a respeito da RSE e de incentivo para explorar um tema tão desafiador, atual e tão importante.



## 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.

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.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2003.201p.

ASHLEY, P. A.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. **Ética e responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

AZEVEDO, Cleomar. Reflexões sobre metodologia quantitativa e qualitativa. **Cadernos de psicopedagogia**. São Paulo, v.1, n.1, p. 66-83, jul./dez. 2001.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519p.

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.

BITTAR, Lorena Teixeira. Gestão participativa: das boas intenções aos resultados – como as empresas estão tirando a gestão participativa do papel e viabilizando a implantação da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 22-26, jul./ago. 1994.

BRASIL Presidência da República Federativa do Brasil. **Lei nº 8.213** de 24 de julho de 1991. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 04 jun. 2006.

CALDAS, Miguel P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.297p.

CARDOSO, A.; CARUSO, L. A.; CASTRO, N. Trajetórias ocupacionais, desemprego e empregabilidade. Há algo de novo na agenda dos estudos sociais do trabalho no Brasil. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, v.2, n.1. p.7-23, 1997.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: estudo de quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Belo Horizonte: Vozes: IRT, PUC Minas, 2001.303 p.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249p.

CHEIBUB; Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER; Ana Maria, GOMES; Eduardo R, CAPPELIN; Paola. **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

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

COELHO, Helena Maria Queiroz; CARVALHO NETO, Antônio. **Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v.5, n.9, p. 96, abr. 2005.

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. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: Dieese, 2001.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.210p.

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial 2005**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 20 de julho de 2005.

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial 2005**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 21 de maio de 2006.

FARIA, José Henrique de. A fase do colaboracionismo: a nova prática sindical do United Auto Workers. **Anais...** Brasília: 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.

FIA – Fundo para a Infância e Adolescência. Disponível em: <<http://www.cidadania.uai.com.br/fia.html>> Acesso em: 04 jan. 2007.

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.

FLEIG, Daniel Gustavo. Reestruturação produtiva e subjetividade: uma análise interpretativa do significado do desemprego. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-Rom.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3. p. 18-25. jul./set. 2000.

FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho; MARQUES, Antônio Luiz; SCHERER, Flávia Luciane. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 169p.

FURTADO, Raquel Alves. **Responsabilidade Social Empresarial com o público interno**: a percepção dos empregados da PROMON. 147f. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

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.

GANDRA, João Jorge; RAMALHO, Wanderley; CANÇADO, Raul Zanoni Lopes. Geração e validação de um modelo causal de acidentes: a influência dos fatores organizacionais na prevenção de acidentes. **Anais...**Brasília: ENANPAD, 2005. CD-Rom.

GHIORZI, Sheyla Barroso; et al. Empregados, ex-empregados e quase ex-empregados: consequências da adoção de um plano de demissão incetivada em uma agência bancária. **Anais...**Brasília: ENANPAD, 2005. CD-Rom.

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

GÓMEZ; Pedro Francés. El concepto de ciudadanía corporativa. Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas e do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Belo Horizonte, v.1, n.1, 2005.

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.

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

HAWKINS, Denise Pires Basto Costa; COSTA, Silvia Pires Basto. Responsabilidade social e cidadania empresarial: uma pesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de Fortaleza. **Anais...**Salvador: ENANPAD, 2002. CD-Rom.

HELAL, Diogo Henrique; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa; FERNANDES, Danielle Cireno. Empregabilidade gerencial no Brasil: um estudo longitudinal. **Anais...**Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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

JURZA, Paulo. Uma análise do perfil dos acidentes fatais do trabalho em Minas Gerais: agricultura, indústria e comércio. In: CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim. **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001. p.59-78.

KREMER, Antônio; FARIA, José Henrique de. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.40,n.3, p.266, jul/ago/set.2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.231p.

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.

LEITE, Francisco Tarciso (Org). **Por uma teoria da gestão participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: UNIFOR, 2000.310p.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa. Empregabilidade e adesão à nova cultura do trabalho. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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.

LONDEN, M; ROSENER, J. **Workforce America**. Homewood, IL: Bussiness One Irwin, 1991.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michael. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.24, n.4, p. 220-225, out./dez.1984.

MARTINS, Maria da Graça de Holanda. Gestão participativa na co-gestão e autogestão. In: LEITE, Francisco Tarciso (Org). **Por uma teoria da gestão participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: UNIFOR, 2000, p.215-232.

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.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento.5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.337p v.1.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CARVALHO NETO, Antônio Moreira. **Negociação coletiva e relações de trabalho**: debate atual. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1998. 112p.

MOLICA, Daniela Gomes. **Responsabilidade Social Empresarial**: o discurso e a prática na negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores. 2006. 156p. Dissertação (Mestrado

Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

MOREIRA, Morvan de Mello. Envelhecimento da população brasileira: aspectos gerais. In: WONG, Laura L. Rodríguez (Org.). **O envelhecimento da população brasileira e o aumento da longevidade**. Belo Horizonte: UFMG Cedeplar: ABEP, 2004, p.25-56.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.23, n.1, p.23-36, jan./mar. 1983.

NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio (orgs). **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte. 1999.327p.

OLIVEIRA, Ana Catarina Trindade de. **Múltiplos vínculos contratuais, satisfação e comprometimento em uma grande empresa: a visão dos trabalhadores terceirizados**. 2005. 136f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

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

OLIVEIRA; Teodoro José Eustáquio de. **Responsabilidade Social para o público interno. Discurso e prática da empresa e a percepção dos empregados**. Estudo de caso de uma empresa siderúrgica. 2005. 198f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

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: Peirópolis, 2002.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/>> Acesso em: 21 maio 2006.

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 et al. Responsabilidade social com o público interno: a percepção dos funcionários de uma empresa considerada “excelente para trabalhar”. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte , v.5, n.9 , p. 154-5, abr. 2005b.

PENA, Roberto P. M. et al. **Discurso e prática da responsabilidade social:** um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do *Global Compact*. 2003/2004-P. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. Relatório de Pesquisa.

PENA, Roberto P. M. et al. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do *Global Compact*. **Anais...**Brasília: ENANPAD, 2005. CD-Rom.

PEREIRA, Armand F. Sindicalismo internacional: dilemas e propostas. In: CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. (Orgs). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998, P.15-22.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: UNISAL, 1998.

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

SÁ, Melissa Peron e; BOMTEMPO, José Vitor; QUENTAL, Cristiane. Terceirização no processamento final da indústria farmacêutica e veterinária. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.2,n.2, p.85-101, maio/ago. 1998.

**SA8000. Norma Internacional de Responsabilidade Social.** 2001 Disponível em <[http://www.qsp.org.br/sa8000\\_umsistema.shtml](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.

SANTOS, Maria de Fátima de Souza. **Identidade e aposentadoria.** São Paulo: EPU, 1990. 80p.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.93-112, jan./abr. 2000.

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.

SOARES; Rinaldo Campos. **Empresariedade e ética**: o exercício da cidadania corporativa. São Paulo: Atlas, 2002.270p.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.411p.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.207p.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: **Responsabilidade social das empresas**. A contribuição das Universidades. São Paulo: Petrópolis, 2002.

TOLFO, Suzana da Rosa et al. **Emprego e privatização**: a vivência de ex-empregados do setor de telecomunicações. **Anais...**Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-Rom.

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

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.

VIDAL, Francisco A et al. Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organização do terceiro setor. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-Rom.

WALDVOGEL, Bernadette Cunha. Acidente do trabalho – vida ativa interrompida. In: CARVALHO NETO, Antônio; SALIM, Celso Amorim. **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho e Fundacentro, 2001. p.37-57.

WONG, Laura L. Rodríguez (Org.). **O envelhecimento da população brasileira e o aumento da longevidade**. Belo Horizonte: UFMG Cedeplar: ABEP, 2001.265p.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 225p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.



## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS

**ASSINALE COM UM "X" A OPÇÃO QUE CONSIDERAR MAIS ADEQUADA A CADA QUESTÃO**

1 A empresa fornece informações econômico-financeiras a seus funcionários?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

2 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de jovens no ambiente de trabalho?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

3 A empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

4 A empresa oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

5 A empresa oferece aos trabalhadores terceirizados benefícios básicos, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc, oferecidos aos empregados regulares/efetivos/efetivos?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

6 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação homossexual no ambiente de trabalho?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

7 Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa?

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

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

Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

- 9 A empresa tem programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria das suas tarefas e da qualidade?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 10 A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 11 Você é ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 12 A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 13 Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 14 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de portadores de deficiência no ambiente de trabalho?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 15 A empresa prevê a participação de empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 16 A empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 a 16 anos?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 17 A empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias como salário menor para mulheres, negros fora da gerência, demissão de pessoas mais velhas etc.?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 18 A empresa fornece o treinamento necessário aos empregados para que participem na tomada de decisões mais importantes?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

- 19 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de negros no ambiente de trabalho?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 20 A empresa discute com você as conseqüências do trabalho infantil?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 21 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres no ambiente de trabalho?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 22 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação a trabalhadores maiores de 40 anos no ambiente de trabalho?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 23 Você considera o comportamento do sindicato prejudicial à empresa?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 24 A empresa oferece aos trabalhadores terceirizados as mesmas condições de saúde e segurança oferecidos aos empregados regulares/efetivos?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 25 As bolsas de estudo são oferecidas para todos os empregados, sem distinção?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 26 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de pessoas com AIDS no ambiente de trabalho?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 27 A empresa treina os seus funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 28 A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem a discriminação?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

- 29 Os representantes dos trabalhadores da CIPA - Comissão Interna Prevenção Acidentes - são eleitos sem interferência da empresa?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 30 Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação de alcoólatras e outros dependentes de drogas no ambiente de trabalho?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 31 A empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 32 Você conhece o programa de Participação nos Lucros e Resultados/Bonificações?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 33 A empresa segue rigorosamente as normas de saúde, segurança e condições de trabalho exigidas pela lei?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 34 A empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da sua função atual?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 35 As punições devido à discriminação são conhecidas pelos empregados?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 36 A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 37 A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 38 Você é ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

- 39 A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem o assédio sexual?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 40 A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 41 Você acha que a empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 42 A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 43 A empresa oferece treinamento específico aos empregados sobre combate à discriminação?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 44 A empresa tem um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 45 A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 46 Você participa de verdade de algumas decisões importantes da empresa?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 47 Você conhece as metas individuais para o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 48 Você acha que as campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

- 49 Você conhece as metas coletivas para o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR)/Bonificações?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 50 A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 51 A empresa estimula a participação dos funcionários na compra de suas ações?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 52 A empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que você desempenha?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 53 Você acha que a empresa permite que você divida bem o seu tempo entre o trabalho e a família?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 54 A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 55 A empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que você desempenha?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 56 A empresa procura evitar demissões?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 57 A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 58 A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

- 59 A empresa oferece programas de demissão voluntária?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 60 Os trabalhadores terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa aos trabalhadores regulares/efetivos?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 61 A empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 62 A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 63 Você é associado do sindicato?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 64 A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 65 Você considera o comportamento do sindicato prejudicial a você?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 66 A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 67 A empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do sindicato?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder
- 68 Você recebe informações de seu sindicato periodicamente?
- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

69 A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos?

- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

70 Você participa dos eventos que o sindicato promove?

- Sim  Não  Não sei  Prefiro não responder

### DADOS PESSOAIS

71 Idade

- até 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 60 anos

72 Cargo/Função

- Direção  Gerência  Administrativo  Operacional

73 Estado Civil

- casado ou união estável  solteiro/separado/divorciado

74 Escolaridade

- 1º Grau  2º Grau  Superior Incompleto  Superior completo

75 Sexo

- masculino  feminino

76 Tempo de Empresa

- até dois anos  três a cinco anos  seis a 10 anos  11 a 15 anos

77 Número de Filhos

- nenhum  um filho  dois filhos  três filhos



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)