

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

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM O PÚBLICO INTERNO  
EM UMA EMPRESA JAPONESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS:  
A ÁREA DE TRABALHO E O TEMPO DE CASA DO EMPREGADO INFLUENCIAM  
SUA PERCEPÇÃO?**

**Rodrigo de Almeida Faustino**

**Belo Horizonte  
2010**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Rodrigo de Almeida Faustino**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM O PÚBLICO INTERNO  
EM UMA EMPRESA JAPONESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS:  
A ÁREA DE TRABALHO E O TEMPO DE CASA DO EMPREGADO INFLUENCIAM A  
SUA PERCEPÇÃO?**

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 obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Pena

**Belo Horizonte  
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F268r Faustino, Rodrigo de Almeida  
A Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno em uma Empresa Japonesa do Setor de Autopeças: a Área de Trabalho e o Tempo de Casa do Empregado Influenciam a sua Percepção? / Rodrigo de Almeida Fautino. Belo Horizonte, 2010.  
132f. : il.

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

1. Responsabilidade Social da Empresa. 2. Trabalhadores. 3. Administração de Empresas. I. Pena, Roberto Patrus. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3.048



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno **Rodrigo de Almeida Faustino** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia vinte e quatro de Fevereiro do ano de dois mil e dez, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador, Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Filosofia pela Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha)* e composta pelos *membros, Prof. Dr. Armino dos Santos de Souza Teodósio (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP, Brasil) e Profª. Dra. Maria Cecília Coutinho Arruda (EAESP-FGV. Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP)*, para exame da dissertação “**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COM O PÚBLICO INTERNO EM UMA EMPRESA JAPONESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS: A ÁREA DE TRABALHO E O TEMPO DE CASA DO EMPREGADO INFLUENCIAM A SUA PERCEPÇÃO**”, de autoria do aluno **Rodrigo de Almeida Faustino**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 24 de Fevereiro de 2010.

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

*Orientador Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena*

*(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)*

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

*Prof. Dr. Armino dos Santos de Souza Teodósio (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

Profª. Dra. \_\_\_\_\_

*Profª. Dra. Maria Cecília Coutinho Arruda (EAESP-FGV)*

## AGRADECIMENTOS

Cheguei ao final deste trabalho extremamente exausto, mas não poderia deixar de investir alguns minutos adicionais para agradecer a tantas pessoas que tem me apoiado na minha trajetória. Primeiramente, agradeço a Deus o dom da vida, a família que me acolheu nesta existência, a inteligência, a saúde, todas as graças concedidas, cada ideia no desenvolvimento deste trabalho e ter me dado forças para enfrentar as mais variadas adversidades durante o Mestrado. À espiritualidade amiga, tantos *insights*... Aos amados meus pais, que ao longo dos anos contribuíram decisivamente para minha formação humana e profissional. Um especial agradecimento a meu pai, minha referência de integridade e apreço pelo trabalho. À minha irmã, Mariana, que tem me mostrado o lado leve e divertido da vida. À minha mãe, o amor e a paciência incondicionais. À Cida e ao Toninho, grandes amigos, que nas épocas mais difíceis acreditaram em meu potencial e investiram em minha educação. À minha madrinha, Silmara, o carinho e as várias aulas de reforço em matemática. À minha querida tia Ana Malaquias, “Mariana”, ainda e sempre presente, as inesquecíveis experiências na época de infância e os ensinamentos de vida. À tia Lu, o acolhimento, sempre. Às empresas para as quais trabalhei, que me permitiram desenvolver na carreira de Comércio Exterior, minha verdadeira paixão. Ao Prof. Robson Marques, da PUC Minas Contagem, as inúmeras oportunidades que tem me dado desde a época da graduação. Ao colegiado da PUC Minas Contagem, a grata experiência da docência e o reconhecimento em tantas ocasiões. Ao Prof. Dr. Dalton Teixeira, ter me acolhido no Mestrado. Ao Prof. Dr. Roberto Patrus, o incentivo, em suas diversas formas, e a seriedade. Aos demais professores e funcionários do Mestrado, em especial à Jaqueline e ao Marco, a atenção e presteza. Aos gestores da empresa pesquisada, que prontamente concordaram e contribuíram com a realização deste trabalho. Às pessoas providas de má fé que encontrei no decorrer da caminhada, que me demonstraram claramente o que não se deve fazer. À Vitória, o carinho e apoio nesta fase. Ao Allyson, o apoio. À Marisa Farinelli, a orientação e seriedade de seu trabalho. Aos lugares e às pessoas que conheci em minhas andanças por tantos países.

Este trabalho faz parte do projeto de pesquisa coordenado pelo orientador denominado “Responsabilidade Social Empresarial com os Trabalhadores: das pesquisas exploratórias de caso único às pesquisas descritivas de casos múltiplos” e recebeu apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil, a quem o autor e seu orientador agradecem.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar as percepções dos empregados acerca das ações de responsabilidade social empresarial com o público interno em geral e em relação a sua área de trabalho e ao tempo de casa, em particular. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso em uma empresa de origem japonesa, do setor de autopeças. A pesquisa nasceu da constatação de pesquisas anteriores do Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (NUPEGS) de que existem discrepâncias de percepção entre gestores e empregados no que concerne às ações de responsabilidade social com o público interno das empresas (PIRES, 2003; OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008). Para avaliar essas discrepâncias, além das discussões teóricas constantes nesta dissertação, aplicou-se aos funcionários da empresa um questionário fechado baseado em cinco variáveis de Responsabilidade Social com o público interno: Relações com sindicatos; Gestão participativa; Política de remuneração, benefícios e carreira; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; e Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. Os resultados indicam que a área de trabalho exerceu influência sobre as percepções dos empregados. A análise dos resultados aponta, ainda, que os empregados das áreas vinculadas à gestão do negócio e empregados com menos tempo de casa tendem a ser mais favoráveis à empresa. Análises comparativas demonstram a mesma tendência entre algumas das pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS. O principal achado da pesquisa, enfim, é a observação de que as discrepâncias de percepção ocorrem não em razão de cargos ocupacionais, necessariamente, mas de recorrência ou visibilidade dada aos temas nas áreas de trabalho. Quanto mais próximo o tema for da realidade da área de trabalho, mais positivamente os empregados daquela área o percebem.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial. Público Interno. Trabalhadores. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The main goal of this work was to assess the employees perceptions on the practices linked to Corporate Social Responsibility and specifically from the area of work and years of employee's experience in the company points-of-view. To achieve this, a Japanese company from the automobile industry has been chosen to develop a case study. The theoretical framework is based on the finding of previous researches conducted by NUPEGS that there are discrepancies between employees and managers perceptions on the corporate social responsibility initiatives. To investigate these discrepancies, further to the theoretical discussions, a questionnaire based on five Corporate Social Responsibility with Employees variables has been conducted among the employees: Relationship with unions; Participative management; Policies of remuneration, benefits and career; Care with health, safety and conditions of work and Commitment to professional development and employability. The findings show that the area of work influences the employees' perceptions. The results still demonstrate that employees close to the enterprise management and less experienced employees have a more favorable perception on the company initiatives. Cross analysis shows the same tendency among some of the researches conducted by NUPEGS. In summary, the main research finding was that the perceptions' discrepancies occur due to the emphasis or visibility of the themes in the areas of work and not because of the employee's position in the company's hierarchy necessarily. Closer to the area of work the theme is, better the perception of its employees on that theme.

**Key-words:** Corporate Social Responsibility. Internal Stakeholders. Employees. Human Resources Management.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa .....	24
FIGURA 2	Os três domínios da Responsabilidade Social Corporativa .....	26
FIGURA 3	O efetivo exercício da Responsabilidade Social Empresarial .....	27

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Idade dos respondentes .....	52
TABELA 2	Sexo dos respondentes .....	52
TABELA 3	Escolaridade dos respondentes .....	53
TABELA 4	Horário de trabalho dos respondentes .....	54
TABELA 5	Área de trabalho dos respondentes .....	54
TABELA 6	Tempo de casa dos respondentes .....	55
TABELA 7	Relações com sindicatos .....	55
TABELA 8	Gestão participativa .....	58
TABELA 9	Política de remuneração, benefícios e carreira .....	62
TABELA 10	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho .....	65
TABELA 11	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade .....	68
TABELA 12	Área de trabalho x 1ª pergunta .....	72
TABELA 13	Área de trabalho x 2ª pergunta .....	73
TABELA 14	Área de trabalho x 3ª pergunta .....	74
TABELA 15	Área de trabalho x 4ª pergunta .....	75
TABELA 16	Área de trabalho x 5ª pergunta .....	76
TABELA 17	Área de trabalho x 6ª pergunta .....	77
TABELA 18	Área de trabalho x 7ª pergunta .....	78
TABELA 19	Área de trabalho x 8ª pergunta .....	79
TABELA 20	Área de trabalho x 9ª pergunta .....	80
TABELA 21	Área de trabalho x 10ª pergunta .....	81
TABELA 22	Área de trabalho x 11ª pergunta .....	82
TABELA 23	Área de trabalho x 12ª pergunta .....	83
TABELA 24	Área de trabalho x 13ª pergunta .....	85
TABELA 25	Área de trabalho x 14ª pergunta .....	86
TABELA 26	Área de trabalho x 15ª pergunta .....	87
TABELA 27	Área de trabalho x 16ª pergunta .....	88
TABELA 28	Área de trabalho x 17ª pergunta .....	89
TABELA 29	Área de trabalho x 18ª pergunta .....	90

TABELA 30	Área de trabalho x 19ª pergunta .....	91
TABELA 31	Área de trabalho x 20ª pergunta .....	92
TABELA 32	Área de trabalho x 21ª pergunta .....	93
TABELA 33	Tempo de casa x 1ª pergunta .....	98
TABELA 34	Tempo de casa x 2ª pergunta .....	99
TABELA 35	Tempo de casa x 3ª pergunta .....	100
TABELA 36	Tempo de casa x 4ª pergunta .....	100
TABELA 37	Tempo de casa x 5ª pergunta .....	101
TABELA 38	Tempo de casa x 6ª pergunta .....	102
TABELA 39	Tempo de casa x 7ª pergunta .....	103
TABELA 40	Tempo de casa x 8ª pergunta .....	104
TABELA 41	Tempo de casa x 9ª pergunta .....	105
TABELA 42	Tempo de casa x 10ª pergunta .....	105
TABELA 43	Tempo de casa x 11ª pergunta .....	106
TABELA 44	Tempo de casa x 12ª pergunta .....	107
TABELA 45	Tempo de casa x 13ª pergunta .....	108
TABELA 46	Tempo de casa x 14ª pergunta .....	109
TABELA 47	Tempo de casa x 15ª pergunta .....	109
TABELA 48	Tempo de casa x 16ª pergunta .....	110
TABELA 49	Tempo de casa x 17ª pergunta .....	111
TABELA 50	Tempo de casa x 18ª pergunta .....	112
TABELA 51	Tempo de casa x 19ª pergunta .....	112
TABELA 52	Tempo de casa x 20ª pergunta .....	113
TABELA 53	Tempo de casa x 21ª pergunta .....	114

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	Resumo dos resultados das pesquisas do NUPEGS por variável de RSE com PI .....	71
----------	--	----

## LISTA DE SIGLAS

CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
NUPEGS	Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social
OECD	Organização pela Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OLT	Organizações no Local de Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PI	Público Interno
PIn	Participação Independente
PL	Participação nos Lucros
PL&R	Participação nos Lucros e Resultados
PR	Participação nos Resultados
PUC	Pontifícia Universidade Católica
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Responsabilidade Social Empresarial .....	16
2.2	A Responsabilidade Social Empresarial na atualidade: conceitos e implicações .....	21
2.3	Modelos de Responsabilidade Social Empresarial .....	23
2.4	Responsabilidade Social Empresarial com público interno .....	28
2.4.1	<i>Relações com sindicatos</i> .....	31
2.4.2	<i>Gestão participativa</i> .....	35
2.4.3	<i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i> .....	39
2.4.4	<i>Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho</i> .....	42
2.4.5	<i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i> ...	44
2.5	Em suma .....	46
3	METODOLOGIA .....	47
4	ANÁLISE DE DADOS .....	50
4.1	Informações demográficas .....	51
4.1.1	<i>Idade</i> .....	52
4.1.2	<i>Sexo</i> .....	52
4.1.3	<i>Escolaridade</i> .....	53
4.1.4	<i>Horário de trabalho</i> .....	53
4.1.5	<i>Área de trabalho</i> .....	54
4.1.6	<i>Tempo de casa</i> .....	54
4.2	Análise macro das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno .....	55
4.2.1	<i>Relações com sindicatos</i> .....	55
4.2.2	<i>Gestão participativa</i> .....	58
4.2.3	<i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i> .....	61
4.2.4	<i>Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho</i> .....	64
4.2.5	<i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i> ...	68
4.3	Análise das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno pela área de trabalho do respondente .....	72
4.3.1	<i>Relações com sindicatos</i> .....	72
4.3.2	<i>Gestão participativa</i> .....	76
4.3.3	<i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i> .....	80
4.3.4	<i>Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho</i> .....	84
4.3.5	<i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</i> ...	90
4.3.6	<i>Em síntese</i> .....	94
4.4	Análise das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno pelo tempo de casa do respondente .....	98
4.4.1	<i>Relações com sindicatos</i> .....	98
4.4.2	<i>Gestão participativa</i> .....	101
4.4.3	<i>Política de remuneração, benefícios e carreira</i> .....	104
4.4.4	<i>Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho</i> .....	108

4.4.5	<i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade ...</i>	111
4.4.6	<i>Em síntese .....</i>	115
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	117
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	121
	<b>APÊNDICE A □ QUESTIONÁRIO .....</b>	130

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto nasceu do desenvolvimento das pesquisas realizadas pelo Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (NUPEGS) – Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas. Ao longo dos últimos cinco anos, uma das linhas de pesquisa do Grupo centrou suas investigações na responsabilidade social das empresas com os trabalhadores. Muitas dessas investigações basearam-se nas variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno do Instituto Ethos para auferir a percepção dos trabalhadores acerca do tema. Do ponto de vista metodológico, parece comum a avaliação dos pesquisadores de que as respostas de gerentes tendem a ser mais favoráveis do que a resposta dos trabalhadores no tocante à percepção da responsabilidade social com o público interno das empresas (PIRES, 2003; OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008). A organização desses dados, e de outras variáveis, permitiu consolidar a elaboração de hipóteses de pesquisa, dando um passo além das pesquisas exploratórias, ou seja, pesquisas cujo campo de conhecimento ainda é novo e não permite a formulação de hipóteses.

Em geral, as pesquisas realizadas foram estudos de caso único ou estudos de caso comparativo entre não mais do que duas empresas. No Núcleo de Pesquisa, o NUPEGS, compartilha-se a ideia de que cada investigação se constitui em um simples ponto de tricô. Isoladamente, uma pesquisa acrescenta pouco valor ao desenvolvimento científico, principalmente quando se trata de um estudo de caso. Em conjunto, entretanto, as diferentes pesquisas podem compor um tecido maior, que se articula por meio do diálogo entre pesquisadores e do uso dos resultados das pesquisas anteriores nas pesquisas em andamento. A maior limitação de um estudo de caso – a dificuldade de generalização dos resultados obtidos – pode, assim, ser minimizada pelo diálogo entre os pesquisadores do Núcleo e a contínua atualização do estado da arte da pesquisa no campo da responsabilidade social com os trabalhadores. A pesquisa da área pode então ser vista como um belo tecido, construído coletivamente, a partir da singela contribuição de cada um dos professores pesquisadores e dos alunos mestrandos e doutorandos.

A associação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e os *stakeholders* da empresa leva muitos pesquisadores a priorizarem um desses públicos para realizar suas pesquisas. Tal limitação faz-se necessária, por um lado, pelas limitações de recursos e de tempo para a realização das investigações. No âmbito do Núcleo de Pesquisas em Ética e



Gestão Social, da PUC Minas, (NUPEGS), optou-se por centrar as investigações prioritariamente no âmbito do público interno (PI), ou seja, dos trabalhadores. Além das razões teóricas que demonstram a prioridade ética deste *stakeholder* perante os demais em razão das condições de autenticidade e congruência (ARRUDA; NAVRAN, 2000), também houve motivos práticos que levaram o NUPEGS a essa opção. A principal delas é a formação de seus pesquisadores nas áreas de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho.

Nessa perspectiva – de construção de um projeto de pesquisa inserido em um Núcleo de Pesquisa, composto por alunos e professores orientadores – as pesquisas do NUPEGS apontaram a seguinte hipótese: quanto mais elevado, do ponto de vista da hierarquia, é o cargo do respondente na empresa pesquisada, maior a tendência de que suas respostas sejam mais positivas em relação à responsabilidade social perante os empregados. Inversamente, quanto menor é a colocação hierárquica na empresa, maior a tendência de que as respostas sejam menos positivas em relação à responsabilidade social perante os empregados. Quando a pesquisa teve como sujeitos gestores e trabalhadores, as respostas dos gestores foram mais positivas do que as respostas dos trabalhadores. Quando a pesquisa envolveu um nível intermediário, a resposta do trabalhador desse nível era melhor do que a dos trabalhadores abaixo de sua hierarquia e pior do que a de seus superiores.

A partir dessa hipótese, formulou-se outra hipótese afim: a de que os empregados mais próximos à gestão do negócio tendem a ser mais favoráveis à empresa na avaliação da responsabilidade social com o público interno do que aqueles que estão na área de produção. Assim, empregados da área administrativa tenderiam a avaliar melhor a responsabilidade social da empresa com os trabalhadores do que os empregados da área de produção. Essa hipótese dá origem ao primeiro problema de pesquisa investigado por esta dissertação: quais as diferenças de percepção acerca das ações de responsabilidade social da empresa com seu público interno em função da área de trabalho do empregado?

Também foi objetivo da pesquisa avaliar se e como o tempo de casa dos empregados influencia na percepção da responsabilidade social da empresa com os trabalhadores. Embora não haja uma hipótese originada de estudos anteriores, objetivou-se verificar se as pessoas que trabalham há pouco tempo na empresa tendem a ter uma percepção mais positiva da RSE com PI do que aqueles que trabalham na empresa há mais tempo. Assim, procurou-se responder à seguinte questão: quais as diferenças de percepção acerca das ações de responsabilidade social da empresa com seu público interno em função do tempo de casa do empregado?

Uma vez esclarecida a origem das duas perguntas na construção do problema de pesquisa, ele pode ser assim formulado: quais as diferenças de percepção acerca das ações de responsabilidade social da empresa com seu público interno em função da área de trabalho e do tempo de casa do empregado?

O objetivo geral da pesquisa foi, portanto, investigar as eventuais diferenças de percepção acerca das ações de responsabilidade social da empresa com seu público interno em função da área de trabalho e do tempo de casa do empregado.

Os objetivos específicos foram:

- descrever a percepção dos empregados da empresa acerca da responsabilidade social da empresa em relação às seguintes variáveis: Relações com sindicatos; Gestão participativa; Política de remuneração, benefícios e carreira; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.
- verificar se os trabalhadores da área administrativa percebem a responsabilidade social da empresa com o público interno de forma mais favorável do que os trabalhadores da área de produção;
- verificar se os trabalhadores com maior tempo de casa na empresa percebem a responsabilidade social da empresa com o público interno de forma menos favorável do que os trabalhadores com pouco tempo de casa.

Do ponto de vista metodológico, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, de natureza descritiva, com a utilização de método de coleta de dados quantitativo (questionário fechado). Nesse questionário, constam perguntas relativas a cinco variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno: Relações com sindicatos; Gestão participativa; Política de remuneração, benefícios e carreira; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; e Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

A estrutura da dissertação está organizada da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, que aborda o conceito de Responsabilidade Social e cada uma das cinco variáveis do estudo. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos. A análise de dados apresenta, primeiramente, uma análise *macro* dos resultados de cada uma das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno investigadas. Nesse momento, analisaram-se os resultados das questões que compõem cada variável e se estabeleceram comparações com os resultados obtidos nas dissertações de Oliveira (2005), Furtado (2006), Mattoni (2007), Santos (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008)

e correlações entre os resultados da variável e a literatura, a fim de atender ao primeiro objetivo específico.

Em seguida, foi feita a análise a partir da variável área de trabalho (segundo objetivo específico) e, finalmente, foi feita a análise a partir do tempo de casa dos respondentes (terceiro objetivo específico). Depois da análise, seguem as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura propõe interpretações distintas para a Responsabilidade Social Empresarial no decorrer do século XX. Essas interpretações foram fortemente influenciadas pela ideologia econômica dominante do contexto histórico em que se desenvolveram, o que pode justificar a relativa dificuldade de obter-se consenso acerca do que é Responsabilidade Social Empresarial (ASHLEY, 2002; TENÓRIO, 2004). Nesse sentido, visando a compreender as bases sobre as quais se discute a temática, estruturar-se-á o capítulo de referencial teórico da seguinte forma: primeiro, a Responsabilidade Social Empresarial será analisada sob o ponto de vista do pensamento econômico liberal e do neoliberalismo; posteriormente, serão apresentados o conceito e as implicações atuais da Responsabilidade Social Empresarial, bem como abordagens e modelos influenciados por cada uma das correntes de pensamento em questão.

Por razões de congruência e consistência, a responsabilidade social empresarial preconiza mudanças dentro da organização (ARRUDA; NAVRAN, 2000; PENA, 2004). Dessa forma, buscar-se-á entender como as empresas tem praticado a responsabilidade social com seus empregados e explicitar os benefícios desse novo modelo de gestão (VERGARA; BRANCO, 2001) à luz de cinco variáveis de responsabilidade social empresarial com o público interno: Relações com sindicatos, Gestão participativa, Política de remuneração, benefícios e carreira, Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; e Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade (ETHOS, 2009).

### 2.1 Responsabilidade Social Empresarial

A sociedade industrial surgiu com a Revolução Industrial na Inglaterra, no século XVIII e prevaleceu até meados do século XX. Essa sociedade caracterizava-se pela evolução tecnológica e pelo predomínio do uso da razão na solução de problemas, o que implicou a substituição de uma economia de base agrícola por uma predominantemente industrial. Na primeira metade do século XX, observa-se a hegemonia do liberalismo. O liberalismo baseia-se no princípio da propriedade e da iniciativa privada e preconiza a não-intervenção do Estado na economia, como meio de fomentar a concorrência e promover o desenvolvimento

econômico. Segundo a perspectiva econômica liberal, competem ao Estado as ações sociais, a promoção da concorrência e a proteção da propriedade.

Nesse período de predomínio do pensamento econômico liberal, entende-se que a responsabilidade social das empresas é estritamente econômica, traduzindo-se na busca pela maximização de lucros. A visão clássica, baseada no liberalismo econômico, sustenta, portanto, que a empresa socialmente responsável é aquela cuja gestão responde exclusivamente às expectativas de seus acionistas ou proprietário, proporcionando-lhes retorno máximo sobre o capital investido (FRIEDMAN, 1977). A empresa socialmente responsável acumula ainda a função (indireta) de contribuir com o bem-estar público por meio da geração de novos empregos e pagamento de impostos. Nessa lógica, a alocação de recursos em ações sociais prejudica a competitividade do negócio.

A visão clássica de responsabilidade social se aplica à decisão condenatória da Suprema Corte de Michigan a Henry Ford, pelo uso de dividendos para investimento em capacidade produtiva, aumento salarial e reserva financeira. A Corte justificou que dirigentes tem livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar o objetivo de geração de lucros, estando vetado o emprego de recursos financeiros para outras finalidades (ASHLEY, 2002).

Galbraith (1969) argumenta que, naquela época, o mercado era formado por empresários de pequenas empresas, em regime de concorrência perfeita, com base tecnológica estável e acessível e com pouco ou nenhum poder de influenciar individualmente o mercado. Como o patrimônio da empresa se confundia com o do proprietário, a maximização dos lucros expressava ao mesmo tempo o principal objetivo da empresa e o desejo do proprietário.

Embora o liberalismo defendesse que as ações sociais não constituíam responsabilidade das empresas, observa-se, a partir do início do século XX, a gradativa inclusão de atos filantrópicos às práticas de algumas corporações norte-americanas. O crescimento dessas corporações e o decorrente aumento do poder exercido sobre a sociedade levaram as Cortes americanas a decidir favoravelmente a diversas ações filantrópicas. A postura das Cortes está relacionada à percepção de que a atividade empresarial acarreta custos para a sociedade. Em razão disso, as empresas precisam se envolver nas questões que afetam diretamente a sociedade, e a filantropia é uma das formas de engajamento nessa causa.

Em termos conceituais, filantropia significa amor ao homem ou à humanidade, pressupondo uma ação altruísta e desprendida. É também relacionada à caridade, uma virtude cristã, e à noção de que a melhoria da qualidade de vida dos outros implica a melhoria da qualidade de vida de quem contribui com tal (TENÓRIO, 2004). A ação filantrópica caracteriza-se pelo assistencialismo e pela caridade e é, ademais, circunstancial. A filantropia

materializa-se por meio da doação de recursos financeiros ou de outra espécie a comunidades ou a instituições sociais. Carroll (1996) considera a filantropia como um dos pilares da responsabilidade social empresarial e sustenta que bons cidadãos corporativos dão às comunidades nas quais operam algum tipo de retorno decorrente de suas atividades.

A filantropia tornou-se precursora da temática social na gestão das empresas devido também a pressões exercidas por diversos segmentos da sociedade civil da época. Essas pressões tem origem na constatação, pela sociedade civil, de que a industrialização, o liberalismo econômico e a ciência aplicada à organização do trabalho contribuíram com ganhos de produtividade e capital a expensas da degradação das condições laborais, da vida da sociedade e do meio ambiente.

Diante de uma sociedade mais consciente dos problemas sociais e ecológicos produzidos pela industrialização, as ações de responsabilidade social empresarial passaram a contemplar o cumprimento de obrigações legais referentes a aspectos trabalhistas e ambientais, além da geração de lucros e empregos e do pagamento de impostos.

Nesse momento, começam a coexistir diferentes abordagens acerca da responsabilidade das empresas para com a sociedade. Uma das ações que reflete a natureza dessa mudança está intrinsecamente relacionada à Responsabilidade Social Empresarial com público interno, tema desta dissertação: o estabelecimento, por Henry Ford, de salário mínimo e jornada de trabalho diária de oito horas. A iniciativa de Ford pode ser considerada pioneira em termos de responsabilidade social com o público interno e indica que as empresas começavam a incorporar a seus planos de negócios os anseios de outros agentes que não exclusivamente os dos proprietários ou acionistas.

Até a primeira metade do século XX, enfim, a Responsabilidade Social Empresarial possuía uma conotação predominantemente econômica, baseada nos princípios do liberalismo econômico de Adam Smith, Malthus, David Ricardo e Stuart Mill. O papel social das empresas era limitado à geração de lucros e de emprego e ao pagamento de impostos, em um primeiro momento, e posteriormente ao cumprimento da lei. Sob o ponto de vista em que atividade econômica acarreta ônus para a sociedade, a filantropia empresarial passa a ser uma forma de compensar os custos sociais do negócio e de responsabilidade social.

O período durante o qual começam a se encaminhar mudanças relativas à forma de atuação social das empresas é precedido de uma profunda reestruturação da política econômica norte-americana. Esse processo se inicia em 1933, com a implementação do *New Deal* durante o governo Roosevelt, e consiste essencialmente na hegemonia do pensamento keynesiano de intervenção do Estado na economia e limitação das práticas liberais. A nova

ideologia econômica norte-americana resultou na superação da depressão de 1929 naquele país e contribuiu com o processo de acumulação de capital e consolidação e superação do modelo de produção em massa.

Vale destacar que a melhoria do cenário econômico implicou uma mudança de valores dessa nova sociedade. O aumento da média de vida da população, o desenvolvimento tecnológico e a difusão da escolarização e da mídia decorrentes do crescimento econômico e da política de bem-estar social levaram a sociedade a buscar a melhoria da qualidade de vida, a valorização do ser humano, a preservação do meio ambiente, a organização empresarial de múltiplos objetivos e a valorização das ações sociais desenvolvidas por empresas.

Como se pode observar, a partir da década de 1950, as expectativas sociais passaram a incluir questões que extrapolam a esfera econômica. Nesse novo contexto socioeconômico, desenvolve-se uma base conceitual de Responsabilidade Social Empresarial, segundo a qual as atividades das empresas influenciam ou exercem impacto direto sobre diversos agentes sociais. Logo, a visão clássica de Responsabilidade Social Empresarial torna-se insuficiente, pois a perenidade dos negócios passa a depender da capacidade empresarial de atender aos interesses de outros segmentos da sociedade.

O argumento apresentado anteriormente converge com o conceito de cidadania empresarial proposto por Tenório (2004). Segundo o autor, cidadania empresarial refere-se ao envolvimento da empresa em programas de participação comunitária e ao investimento em projetos nas áreas de saúde, educação e meio ambiente. Trata-se ainda da constatação de que, além de maximizar lucros e cumprir a lei, as empresas devem considerar a dimensão social e ambiental de suas atividades (TENÓRIO, 2004).

A inclusão dos interesses de outros agentes sociais nas estratégias corporativas também pode ser explicada pela nova configuração dada às empresas no período pós-industrial. O desenvolvimento tecnológico resultou na profissionalização da administração e no crescente emprego de capital intelectual nas empresas. Com isso, transferiu-se o poder do acionista ou proprietário para o administrador, cuja tarefa principal de maximização dos lucros passa então a depender também do atendimento das necessidades de empregados, comunidade, governo, entre outros agentes sociais.

As “companhias amadurecidas” (GALBRAITH, 1969), com objetivos econômicos, sociais e ambientais, surgem, pois, em resposta à crescente pressão e ativismo da sociedade pós-industrial por empresas que se preocupem também com os aspectos sociais e ecológicos. Nessa abordagem, o econômico continua na base, mas também são considerados os aspectos sociais e ambientais.

Os ideais da sociedade pós-industrial prevalecem até o início da década de 1980, momento em que o início da abertura dos mercados e o enfraquecimento do papel do Estado na economia configuram o que se denominou neoliberalismo. Segundo a ideologia neoliberal, o mercado é o principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades empresariais, inclusive as de caráter social. Portanto, compete ao consumidor retaliar produtos e serviços de empresas consideradas social e ambientalmente irresponsáveis.

O aumento da pressão da sociedade sobre as empresas deve-se ao fato de que o neoliberalismo provocou a retomada e o agravamento de problemas sociais e ambientais, sobretudo o desemprego em massa e de longa duração. Concomitantemente à hegemonia das grandes corporações transnacionais, observa-se, a partir da década de 1980, a atenuação do investimento social por parte do Estado. Esse fator também contribuiu com o aumento da expectativa da sociedade civil em relação às ações de responsabilidade social empresarial.

Além disso, a responsabilidade social tornou-se uma oportunidade para enfrentar a crescente competição no mercado. Atribui-se a dois fatores o aumento expressivo da competição empresarial nas últimas décadas: os avanços tecnológicos, que contribuíram com ganhos de produtividade e qualidade até então desconhecidos, e a liberalização da maioria dos mercados nos anos 1990. Esses processos tiveram como consequência a comoditização de produtos e serviços de diversos setores da economia. A nova realidade do mercado fez com que as empresas passassem a buscar atributos de diferenciação como fonte de vantagem competitiva, especialmente políticas e práticas de gestão e de relacionamento com públicos estratégicos. Esse cenário fomenta o discurso da busca por uma atuação empresarial responsável, traduzida contemporaneamente no termo desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, o *World Business Council for Sustainable Development* argumenta que a responsabilidade social empresarial está relacionada ao conceito de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável tem como premissa o crescimento econômico associado a um compromisso ético da empresa com os diversos *stakeholders* e com a preservação do meio ambiente. Essa forma de gestão empresarial é considerada estratégica por três razões: primeiro, porque conflui com a tendência de maior conscientização do consumidor e da população em geral em relação à necessidade de produtos, serviços e práticas que minorem as disparidades sociais e a degradação ambiental. A postura socialmente responsável torna-se, dessa forma, um dos pilares de sustentação do negócio, à medida que favorece a captação e retenção de clientes e potencializa as vendas e os lucros. Justamente em função de a empresa auferir resultados com e por meio de outros agentes sociais e de recursos do meio ambiente, cresce em relevância a atuação empresarial socialmente responsável na



atualidade. Segundo, porque a escassez de recursos naturais e a exclusão social inviabilizarão a atividade econômica futura. Terceiro, porque as ações de responsabilidade social empresarial foram severamente criticadas nas últimas décadas por se basearem estritamente em fatores econômicos. Essa forma de atuação reflete a visão clássica, segundo a qual a responsabilidade das empresas deve limitar-se a pagamento de salários justos, geração de empregos, melhoria das condições de trabalho, pagamento de impostos e geração de lucros para o proprietário ou acionistas (ASHLEY, 2002).

À medida que as ações corporativas refletem o conceito de desenvolvimento sustentável, as empresas obtêm o apoio de seus empregados, fornecedores, clientes, investidores, comunidade e sociedade, elemento fundamental à perenidade dos negócios em um ambiente caracterizado pela forte competição.

Do ponto de vista neoliberal, enfim, a Responsabilidade Social Empresarial passa a ser instrumento de vantagem competitiva estratégica, por um lado, e de atendimento dos interesses das partes que se relacionam com a empresa, por outro.

## **2.2 A Responsabilidade Social Empresarial na atualidade: conceitos e implicações**

Verifica-se que os conceitos mais recentes de responsabilidade social empresarial exprimem uma preocupação com os aspectos econômico, social e ambiental inerentes aos negócios. Para Ashley (2002):

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (ASHLEY, 2002, p. 7).

Esses mesmos aspectos podem ser notados em outro conceito citado por Ashley (2002): a responsabilidade social representa o compromisso da empresa com desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral. A empresa socialmente responsável age proativamente, isto

é, incumbe-se da busca e implementação de ações que visem a resolver problemas sociais e ambientais. Para tal, a empresa cultiva e pratica um conjunto de valores que se torna referência para a conduta de todos os seus membros.

Não obstante, o exercício da responsabilidade social empresarial é um processo gradativo e evolutivo: inicia-se pela filantropia, geralmente, que é liderada por Recursos Humanos e Relações Públicas; posteriormente, parte-se para a redefinição de funções e procedimentos, com o objetivo de imbuir a empresa da responsabilidade pelo comportamento ético para com seus diversos *stakeholders*. A empresa passa, então, a agir de forma socialmente responsável, sozinha ou em conjunto com entidades do governo ou organizações não-governamentais.

O nível de engajamento das empresas em atividades de responsabilidade social é influenciado pelas características pessoais de seus dirigentes e pelas demais forças que se apresentam na sequência (ASHLEY, 2002):

- fatores individuais: desenvolvimento moral e características individuais;
- fatores ambientais, como as expectativas da sociedade, normas locais e do setor e regulamentos e leis;
- expectativas da alta direção: nível desejado de desenvolvimento moral;
- processos organizacionais: definição de estratégia, distribuição de recursos e de poder, socialização e sistema de recompensas.

A soma desses fatores resulta na forma pela qual as empresas lidam com a temática responsabilidade social:

- abordagem pré-convencional: neste caso, o foco é a empresa e os outros são percebidos como meio para a obtenção de benefício próprio;
- abordagem convencional: enfatizam-se as obrigações para com os outros, porém tendo em vista estritamente o exigido por lei;
- abordagem pós-convencional: cumprem-se as obrigações convencionais e a empresa, além disso, internaliza o respeito pelos outros e a promove o bem-estar de um número maior de *stakeholders*.

Entre os *stakeholders*, apresentam-se:

- os acionistas, que desejam a maximização do lucro;
- o Estado, que exige o cumprimento das obrigações definidas e regulamentadas em lei;
- a comunidade, com o objetivo de impactar positivamente a sociedade e fortalecer a imagem corporativa junto a públicos estratégicos;

- os empregados, com o objetivo de contribuir com a atração e retenção de talentos e com a melhoria do clima organizacional;
- os fornecedores e compradores, visando a estabelecer um comércio ético e fazer com que a responsabilidade social se dissemine entre os parceiros.

O meio ambiente não pode ser considerado *stakeholder*, mas a RSE integra fatores como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão, visando ao desenvolvimento sustentável.

Como se pode constatar, a Responsabilidade Social Empresarial possui distintas concepções, desde um entendimento estritamente econômico relativamente ao papel das empresas na sociedade até um compromisso efetivo com as questões ambientais (responsabilidade ambiental), econômicas (responsabilidade societária, financeira, comercial e fiscal) e sociais (ação social da empresa e responsabilidade trabalhista e previdenciária).

A análise do cenário socioeconômico do século XX permite inferir que a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial entre esses extremos deve-se em maior parte a questões instrumentais e não éticas. Entende-se por questão instrumental uma relação positiva entre comportamento socialmente responsável e desempenho econômico corporativo, sob a forma de fortalecimento da reputação (ASHLEY, 2002). Em outras palavras, responsabilidade social é um meio para diferenciar-se no mercado, ou seja, obter vantagem competitiva estratégica.

### **2.3 Modelos de Responsabilidade Social Empresarial**

Embora distintas atribuições tenham sido incorporadas à atuação social das empresas ao longo do século XX, pode-se observar que os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa remetem basicamente a duas escolas de pensamento: na primeira, a responsabilidade das empresas consiste na maximização dos lucros, observância da lei e respeito a questões éticas fundamentais; e, na segunda, propõe-se a inclusão de um conjunto de obrigações mais amplo em relação à sociedade (SCHWARZ; CARROLL, 2003).

Essas perspectivas divergentes de Responsabilidade Social Empresarial foram integradas no conceito elaborado por Carroll (1979), que sustenta a necessidade de as empresas considerarem os aspectos econômicos, legais e éticos relativos a seus negócios e as expectativas da sociedade sobre a forma de atuação dessas empresas.

A definição proposta por Carroll (1979) resultou no desenvolvimento da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, amplamente utilizada por teóricos e pesquisadores da área. A Figura 1 representa esse modelo.

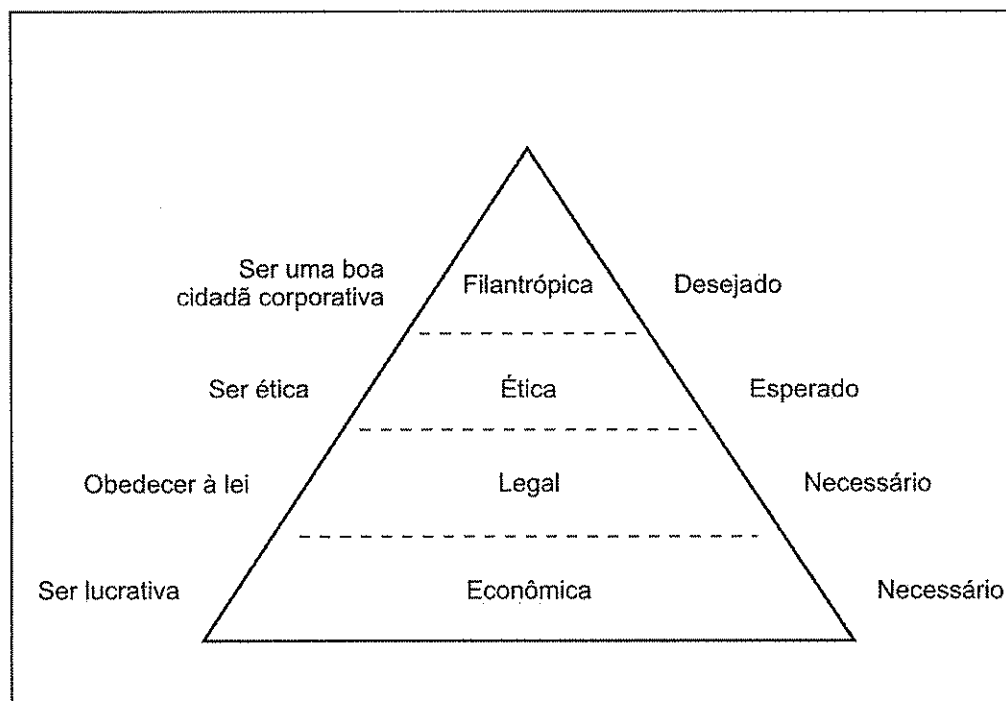


Figura 1: A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa  
Fonte: SCHWARTZ; CARROLL, 1991.

Segundo esse modelo, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa é composto por quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. A dimensão econômica diz respeito à necessidade de as empresas gerarem receita de tal modo a honrar seus diversos compromissos financeiros e proporcionar o máximo de retorno sobre o capital investido. Entende-se que a geração de receita e lucro também gera benefícios para outros *stakeholders*, à medida que asseguram a manutenção de postos de trabalho e o fluxo de produtos e serviços (CARROLL, 1979).

A dimensão legal se refere à necessidade de as empresas incorporarem as exigências da lei a suas estratégias e de cumpri-las no dia-a-dia. As leis representam os padrões de comportamento aceitos pela sociedade e, em termos corporativos, definem diretrizes a serem seguidas pelas empresas no relacionamento com seus *stakeholders*.

A dimensão ética remete à expectativa social de que o comportamento das empresas não se restrinja à observância da lei. Isso se deve ao fato de que o nível de exigência da lei pode não refletir necessariamente todas as necessidades e os interesses dos *stakeholders* ou proteger de forma efetiva o meio ambiente. A ética se ocupa da distinção entre o que é bom

ou mau, justo ou injusto em termos de comportamento com os diversos *stakeholders*. A empresa socialmente responsável assume valores que geram benefícios para seus *stakeholders* e busca constantemente o alinhamento desses valores a suas práticas.

Por fim, a dimensão filantrópica trata das ações de caráter assistencialista por parte das empresas e está associada à caridade. O principal argumento é o de que as empresas devem dar algum tipo de retorno às comunidades nas quais operam, com o objetivo de contribuir com a melhoria da qualidade de vida de seus membros.

Carroll (1979) ressalta que essas quatro dimensões são indissociáveis e que responsabilidade social empresarial implica, necessariamente, o comprometimento em relação a esse conjunto de dimensões. Entretanto o modelo de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvido por Carroll (1991) sofreu críticas por suas limitações e inconsistências. A primeira delas se refere ao uso de uma pirâmide para descrever a relação entre as dimensões econômica, legal, ética e filantrópica. Segundo Schwartz e Carroll (2003), o uso de uma estrutura piramidal pode induzir à interpretação equivocada de que há uma hierarquia entre essas dimensões. Assim, considerar-se-iam as ações filantrópicas prioridade para as empresas, por estarem no topo da pirâmide, e a dimensão econômica como a menos relevante. Essa não é a interpretação de Carroll para o modelo – o autor indica, inclusive, que as funções de maior importância para as empresas são a econômica e a legal.

Em segundo lugar, Schwartz e Carroll (2003) julgaram impertinente e desnecessária a existência de uma dimensão específica para filantropia. Primeiro, porque se torna difícil distinguir atividades filantrópicas de éticas. Seja em termos teóricos ou práticos, as atividades filantrópicas podem ser vistas como exemplo de uma situação motivada por questões éticas. Segundo, em razão de a filantropia estar ora motivada por razões econômicas, como o aumento de vendas e o fortalecimento da imagem resultante de atos filantrópicos. Passou-se a entender, ademais, que a filantropia não deve ser uma responsabilidade social das empresas.

Por último, questiona-se a limitação das bases teóricas das dimensões de responsabilidade social corporativa sobre as quais se construiu o modelo, especialmente a ética e a legal. Sob o ponto de vista empírico, essa limitação dificulta com que se correlacione corretamente um conjunto de iniciativas empresariais às dimensões econômica, legal, ética e filantrópica.

Com base nessas críticas, Schwartz e Carroll (2003) propuseram um novo modelo de Responsabilidade Social Corporativa formado por três dimensões: econômica, legal e ética. A Figura 2 representa esse modelo.

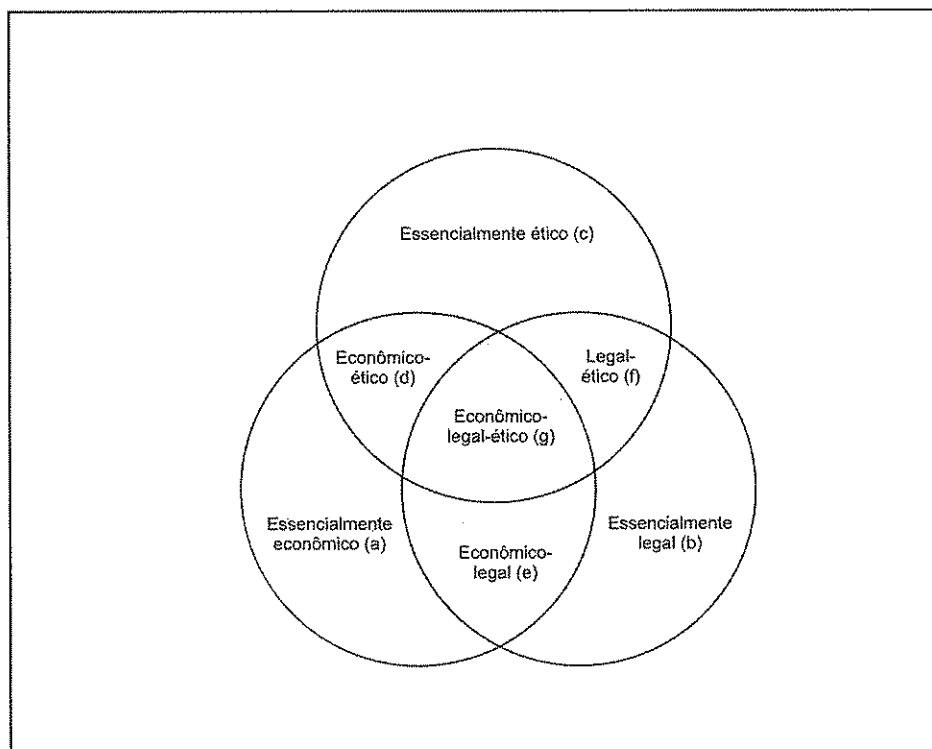


Figura 2: Os três domínios da Responsabilidade Social Corporativa  
 Fonte: SCHWARTZ; CARROLL, 2003.

Pelo fato de a filantropia ter motivação econômica ou ética, conforme discutido anteriormente, os autores consideram inapropriado manter-se uma dimensão específica para tal. O uso de um diagrama para representar a relação entre as três dimensões remete à inexistência de predomínio de uma sobre as demais. As intersecções, por sua vez, reforçam a ideia de que nenhuma das dimensões pode constituir responsabilidade social corporativa isoladamente. Por último, o novo modelo conceitua de forma mais precisa cada uma das dimensões.

A dimensão econômica contempla quaisquer atividades que tenham por objetivo ou como consequência a maximização dos lucros e/ou do valor das ações da empresa. A dimensão legal se refere às atividades empresariais que visam a cumprir a lei, a evitar o litígio e a antecipar-se a mudanças legislativas. O cumprimento da lei pode ocorrer de modo passivo ou acidental, por compelação ou oportunisticamente. A dimensão ética trata da responsabilidade da empresa para com seus *stakeholders* e com o meio ambiente.

Schwartz e Carroll (2003) afirmam que a essência do modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Corporativa está na justaposição das dimensões econômica, legal e ética. Para esses autores, as empresas que se pretendem socialmente responsáveis devem operar na intersecção em que as demandas econômicas, legais e éticas inerentes ao negócio são atendidas de forma simultânea. A Figura 3 representa essa afirmação.

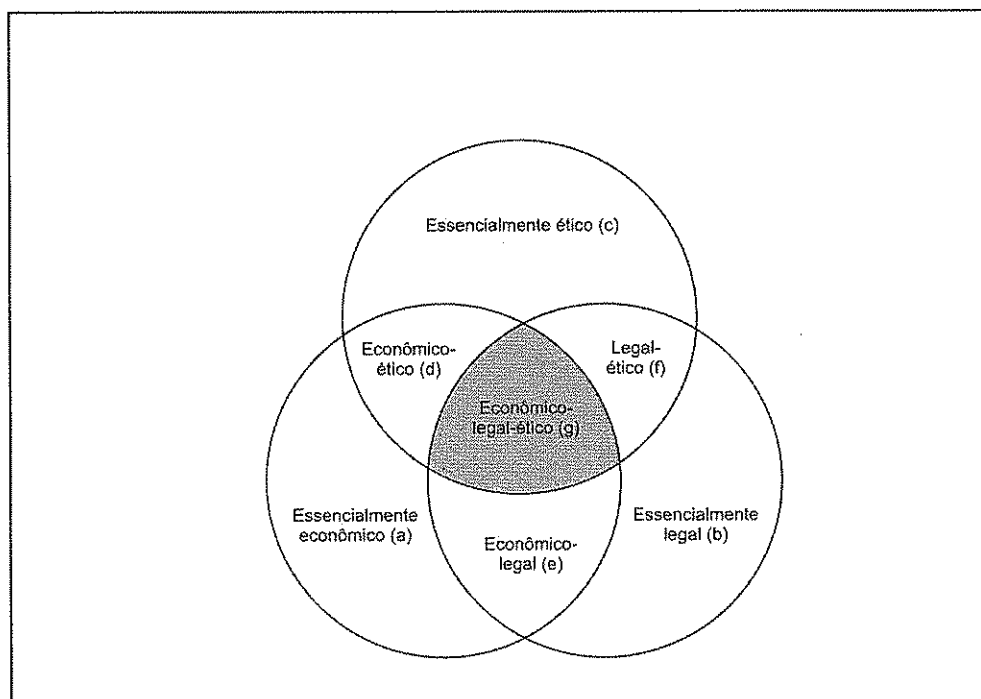


Figura 3: O efetivo exercício da Responsabilidade Social Empresarial  
 Fonte: SCHWARTZ; CARROLL, 2003.

Vista e considerada a recomendação de Schwartz e Carroll (2003) quanto à forma de atuação social das empresas, partir-se-á para a análise das implicações práticas de cada domínio do modelo:

- a) Essencialmente econômico: contempla as atividades que visam apenas ao retorno financeiro direto ou indireto. Essas atividades também precisam ser consideradas amorais ou antiéticas e ilegais ou em cumprimento passivo da lei;
- b) Essencialmente legal: reflete as ações empresariais tomadas pela obrigatoriedade da lei. De fato, poucas ações se enquadram nesta categoria, haja vista que a lei está geralmente vinculada a questões econômicas ou éticas;
- c) Essencialmente ético: diz respeito às iniciativas baseadas em princípios deontológicos, independentemente de gerarem benefícios econômicos diretos ou indiretos e de não serem exigidas pela lei. Como a maioria das iniciativas empresariais tem por objetivo proporcionar retornos financeiros de longo prazo, observam-se poucas ações corporativas motivadas exclusivamente por razões éticas;
- d) Econômico-ético: inclui as atividades motivadas por um equilíbrio entre ganhos econômicos diretos ou indiretos e questões éticas. Esse domínio representa a empresa “ética emergente” (SCHWARTZ; CARROLL, 2003) e pode ser resumido pela afirmação de que ética é um bom negócio;

- e) Econômico-legal: representa as atividades que são desenvolvidas com propósito econômico, estão respaldadas pela lei, mas são consideradas antiéticas. Nesta dimensão, estão aquelas empresas que se beneficiam economicamente das lacunas da lei e negligenciam as questões éticas inerentes a seus negócios;
- f) Legal-ético: trata das ações corporativas emanadas da força da lei e de questões éticas. Tais ações dificilmente estão dissociadas do aspecto econômico, pelos benefícios indiretos que produzem;
- g) Econômico-legal-ético: expressa o conceito de gestão moral (CARROLL, 1987), segundo o qual se deve perseguir a lucratividade dentro dos limites da lei e de padrões éticos.

É pertinente ressaltar que os domínios do modelo desenvolvido por Schwartz e Carroll (2003) são conceitualmente consistentes com a perspectiva contemporânea de Responsabilidade Social Empresarial proposta por Ashley (2002), em que as questões econômico-financeiras do negócio e o compromisso ético em relação aos *stakeholders* e ao meio ambiente são tratados como elementos indissociáveis. A apresentação e discussão do modelo de Carroll (1979) e posteriormente de Schwartz e Carroll (2003) demonstram que a Responsabilidade Social Empresarial é um conceito ainda em construção e que, portanto, demanda esforços de pesquisa e reflexão.

## **2.4 Responsabilidade Social Empresarial com público interno**

A responsabilidade social empresarial é uma forma relativamente contemporânea de gestão por meio da qual a empresa se torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade, e obtém dessa conduta ganhos de desempenho (ETHOS, 2009; VERGARA; BRANCO, 2001). Segundo essa visão, a empresa socialmente responsável é aquela capaz de entender as demandas das diversas partes interessadas no negócio e conseguir incorporá-las ao planejamento de suas atividades. A ação empresarial socialmente responsável implica, portanto, o atendimento às necessidades de todos e não apenas às dos acionistas ou proprietários, como preconiza o pensamento econômico liberal.

Para Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social empresarial contempla três dimensões:



- a gestão social externa, que se refere ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso dos recursos naturais), à sociedade (demissões, comunidade entorno) e a seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos);
- a gestão social cidadã, que abrange a promoção do desenvolvimento social e a implementação de projetos sociais. Nesta dimensão da Responsabilidade Social Empresarial, a empresa desenvolve ações sociais que ultrapassam o âmbito da comunidade local e se estendem à sociedade como um todo;
- a gestão social interna, que tem como foco as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Strour (2000) comunga a visão de gestão social interna da responsabilidade social empresarial ao afirmar que a empresa socialmente responsável:

- busca o desenvolvimento profissional dos funcionários e a co-participação destes em decisões técnicas, investimentos tanto em segurança quanto em melhores condições de trabalho, benefícios sociais e participação nos lucros e nos resultados;
- prescreve a não-discriminação e o tratamento equânime para as pessoas que formam as organizações.

As ações de melhoria direcionadas ao público interno perpassam o bem-estar dos funcionários, mediante a implantação de programas de remuneração e participação nos resultados, benefícios médicos, alimentares, de transporte e os relacionados com a qualificação do pessoal. Além destes, observa-se o investimento no bem-estar dos dependentes, respeito aos direitos trabalhistas, preservação da capacidade pessoal e liberdade de expressão. Algumas empresas começam a estender essas ações de responsabilidade social interna para a rede de funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias (MELO NETO; FROES, 2001).

A prática da responsabilidade social empresarial converge com o que atualmente se busca, embora em diferentes medidas, em termos de humanização das empresas. A empresa humanizada é aquela cujos objetivos não se limitam a maximizar retorno para os acionistas. Na empresa humanizada, incorpora-se aos objetivos tradicionais a geração de valor para os funcionários e/ou ambiente (VERGARA; BRANCO, 2001).

Em uma abordagem pragmática, as ações humanizadas ou a responsabilidade social corporativa com o público interno serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios que não dá nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo. No século XXI, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas

relações com o ambiente natural, o que tende a aumentar a relevância da responsabilidade social empresarial para a estratégia das organizações (VERGARA; BRANCO, 2001).

De fato, a responsabilidade social empresarial com o público interno propicia inúmeros benefícios tanto para os empregados quanto para a empresa. Segundo Coelho (2004), uma vez que as condições de trabalho e as relações humanas melhoram, a empresa ganha mais eficiência e reduz seus custos. Nessa mesma linha, Orchis, Yung e Morales (2002) sustentam que a correta prática da responsabilidade social empresarial gera vantagem competitiva, uma vez que:

- agrega valor à imagem da empresa e à marca;
- motiva os funcionários;
- melhora o clima organizacional;
- melhora o relacionamento com fornecedores;
- melhora o relacionamento com o governo;
- facilita o acesso ao capital e ao financiamento.

Dentre esses fatores de competitividade, cabe destacar a correlação positiva entre Responsabilidade Social Empresarial e as questões referentes à gestão de pessoas. Em estudo exploratório com gestores de recursos humanos de empresas ligadas a institutos de Responsabilidade Social Empresarial ou premiadas por algumas dessas instituições, Werlang (2003) constatou que o desenvolvimento de ações tanto internas quanto externas gerou maior comprometimento e engajamento dos funcionários. Os resultados desse estudo apontam que alguns funcionários perceberam melhorias nos indicadores de pesquisas de clima, referentes à imagem da organização e ao desejo de permanecer trabalhando nela.

No que concerne especificamente à retenção de pessoal, Orchis, Yung e Morales (2002) e Toldo (2002) argumentam que a responsabilidade social resulta em menor rotatividade de mão-de-obra, à medida que tende a gerar maior comprometimento, participação e motivação. Melo Neto e Froes (2001) concordam com o fato de que a responsabilidade social empresarial favorece a consolidação de uma nova cultura nas organizações. Geralmente, essa nova cultura estimula os empregados a melhorar seu desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e proporcionar seu bem-estar, o que resulta em ganhos de produtividade (MELO NETO; FROES, 1999). Além do retorno do investimento decorrente do aumento da produtividade, a empresa socialmente responsável tende a reduzir custos com ações na Justiça do Trabalho (MELO NETO; FROES, 2001).

Em suma, pode-se afirmar que responsabilidade social com o público interno é um bom negócio sob a perspectiva da empresa (BOWEN, 1957). Trata-se de um bom negócio porque consumidores estarão dispostos a incorporarem em suas decisões de compra os compromissos éticos. Na mesma direção, profissionais talentosos se sentirão atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com as causas sociais e ecológicas. Se clientes fiéis e empregados talentosos compõem um diferencial competitivo, empresas humanizadas serão cada vez mais necessárias e possíveis (VERGARA; BRANCO, 2001).

A Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno pode ser estudada a partir das variáveis de gestão de pessoas. Para este estudo, foram escolhidas cinco:

- Relações com sindicatos;
- Gestão participativa;
- Política de remuneração, benefícios e carreira;
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

#### ***2.4.1 Relações com sindicatos***

A adoção de uma política macroeconômica caracterizada pela abertura comercial, privatizações e liberalização durante os governos de Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso impactou profundamente o sistema de relações de trabalho no Brasil a partir da década de 1990. A redução abrupta e expressiva dos tributos incidentes sobre a importação expôs as empresas brasileiras a um nível de concorrência sem precedentes com o mercado internacional. Em virtude de uma maior exposição à concorrência, as empresas foram forçadas a iniciar um processo de reestruturação produtiva e de gestão necessário para se modernizarem tecnologicamente. O fechamento de fábricas, o enxugamento de plantas, a redução de hierarquias, a terceirização, a redefinição organizacional de processos, entre outros, sintetizaram as estratégias que visavam a criar condições para que as empresas pudessem competir com o comércio global (COSTA, 2003).

Notadamente, o discurso empresarial da busca pela inovação e pela competitividade concentrou-se na racionalização dos custos laborais, que por seu turno tem influenciado as

relações de trabalho em todas as suas instâncias: gestão interna do trabalho, perfil do trabalhador, relações entre empresas e sindicatos e desregulamentação e flexibilização institucional do mercado de trabalho.

Os resultados de uma pesquisa empírica realizada por Ansaloni e Ésther (1999) são congruentes com algumas proposições do quadro teórico desenvolvido por Melo (1991) e Siqueira (1991) e Hammer e Champy (1994). A adoção de novas tecnologias e o aperfeiçoamento da gestão organizacional como resposta à competição fundada no binômio preço e qualidade afetaram significativamente as relações de trabalho na empresa pesquisada. Destacam-se entre as implicações:

- a eliminação de cargos e funções decorrente da remodelação do processo de trabalho;
- a força de trabalho majoritariamente mais qualificada e multifuncional;
- a transformação de departamentos em equipes de trabalho;
- maior abertura para sugestões, reivindicações e críticas dos empregados quanto ao processo de trabalho;
- o autocontrole da qualidade do trabalho e a relativa autonomia concedida aos empregados contribuíram com o aumento do senso de responsabilidade e da motivação, além de minorar os conflitos nas relações horizontais e verticais;
- a postura mais democrática das chefias, aliada ao exercício da liderança e da coordenação, contribuiu, entre outros fatores, com a regulação do conflito e com o aumento da produtividade.

Já no que concerne especificamente às relações entre empresas e sindicatos e entre estes e os órgãos reguladores das relações de trabalho no País, observa-se que a descentralização da negociação coletiva tem dificultado a homogeneização do nível de emprego e a distribuição equitativa de renda e de bem-estar. A descentralização da negociação coletiva provém de uma dificuldade de articulação entre centrais sindicais na busca por uma representação política capaz de influir nas decisões empresariais e governamentais quanto às relações de trabalho, bem como das próprias disparidades entre setores da economia e regiões do país (COSTA, 2003).

A dificuldade de se conciliarem os interesses das diversas formas de representação dos trabalhadores tem provocado a debilidade da força sindical brasileira. Essa fragilidade implica a redução do poder de barganha em negociações relativas a políticas de emprego e renda de alcance *macro* e de mecanismos que assegurem direitos mínimos de representação coletiva

nos locais de trabalho e em instâncias superiores na estrutura das relações de trabalho (CARVALHO NETO, 2001a; COSTA, 2003).

A ausência de representação coletiva nos locais de trabalho resulta de uma legislação específica precária ou praticamente inexistente, da forte resistência e retaliação exercida pelo patronato em relação a esse tipo de iniciativa e do caráter eminentemente combativo dos sindicatos. No Brasil, constituem exceção os empregados de setores mais modernos e dinâmicos da economia, que se enraizaram no interior das empresas e tiveram maior poder para negociar as bases sobre as quais se edificaria o processo de reestruturação produtiva. No outro extremo, encontra-se a maioria das empresas, que conta com um vasto e competitivo mercado de trabalho de baixa qualificação, cujos empregados estão cada vez mais distantes de poder barganhar melhorias nas relações de trabalho (CARVALHO NETO, 2001a).

A atenuação da força sindical no Brasil também pode ser explicada pela intensificação do desemprego na indústria de transformação, decorrente de uma menor competitividade das empresas brasileiras diante das internacionais e da flexibilização da CLT. Com a expansão do número de trabalhadores alocados na economia informal, reduziu-se significativamente a expressividade dos sindicatos e a possibilidade de negociação de condições de trabalho que se estendessem a um número maior de trabalhadores.

A redução do poder do sindicato implica, em suma, uma negociação geralmente em nível de empresa ou de setor, em que se potencializam as chances de uma postura autocrática das empresas no que tange à concessão de benefícios, à abordagem de questões que enfatizem a gestão e a organização do trabalho em detrimento dos interesses dos empregados e à preservação de empregos como moeda de troca (COSTA, 2003).

Apesar de a atenuação da força sindical brasileira favorecer uma postura empresarial essencialmente autocrática, o estabelecimento de um diálogo positivo, amadurecido e realista com os sistemas de representação dos trabalhadores tem se demonstrado uma alternativa factível à busca do comprometimento da força de trabalho como diferencial competitivo e à geração de valor para os empregados (CARVALHO NETO, 2001a).

O reconhecimento do conflito de interesses entre empregados e gestores e dos sistemas de representação dos trabalhadores dentro das empresas (OLT – Organizações no Local de Trabalho) é entendido como uma estratégia gerencial de fortalecimento da competitividade. Esse reconhecimento advém da constatação de que é incoerente pretender contar com um trabalhador cada vez mais qualificado e com seu efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais sem que haja qualquer tipo de contrapartida pela empresa. Kochan e Osterman (1994) e Tixier (1986) defendem que a retórica gerencial de

comprometimento/envolvimento cai em descrédito quando os trabalhadores percebem seu caráter manipulador, ou seja, quando o discurso não é acompanhado de ações concretas que resultem em maior democracia nas relações de trabalho, na participação sem coação e na criação de um sistema que reconheça e recompense o empregado por suas contribuições.

Os resultados de uma extensa pesquisa realizada por Carvalho Neto (2001a) demonstram que a aceitação de novas formas de representação dos trabalhadores, que não se limitam ao papel tradicional exercido pelo sindicato fordista, pode contribuir positivamente com as inovações organizacionais e com a perenidade das empresas. A correlação positiva entre reconhecimento e aceitação das OLT e desempenho organizacional baseia-se em relações de trabalho de confiança construídas entre empregado e empresa. À medida que os trabalhadores se sentem seguros no emprego e/ou tem um canal de representação coletiva independente que expresse suas opiniões, sugestões e interesses, abre-se espaço para a participação espontânea e para o envolvimento.

As empresas que não reconhecem e não aceitam a representação sindical inviabilizam seu próprio crescimento econômico, pois abdicam do uso de um canal institucionalizado para negociar melhorias que implicam ganhos de desempenho organizacional (BLYTON; TURNBULL, 1994). Kochan e Osterman (1994) pontuam que o apoio da representação sindical dos trabalhadores, especificamente da OLT, é fundamental para que as empresas consigam implementar as inovações organizacionais necessárias à promoção dos padrões de competição requeridos pelo mercado na atualidade.

Inúmeros estudos desenvolvidos por Kochan e Osterman (1994) e Carvalho Neto (2001a) e pesquisas realizadas posteriormente por Locke, Kochan e Piore (1995) indicam que os resultados são mais positivos, para empresas e trabalhadores, quando a gerência reconhece as OLT e permite que os líderes sindicais atuem como parceiros no processo de inovação. Esse argumento converge com a percepção de gestores quanto à contribuição das OLT para a melhoria do desempenho organizacional no ABC paulista (CARVALHO NETO, 2001a). Uma atuação mais propositiva dos sindicatos e o reconhecimento e a aceitação da representação sindical dos trabalhadores pelas empresas conduziriam, portanto, a relações de trabalho mais amadurecidas, com a geração de benefícios tanto para empregados quanto para empresas, na perspectiva de Kochan e Osterman (1994).

Entende-se que a empresa socialmente responsável estabelece relações de trabalho que visam a conciliar ou, pelo menos, aproximar os interesses da empresa aos de seus empregados e busca um diálogo transparente e um relacionamento de confiança e cooperação recíproca com os sindicatos e/ou com as OLT. A formação das OLT proporciona aos empregados a

capacidade de representação baseada no dia-a-dia da empresa, permitindo-lhes intervir na gestão e, conseqüentemente, garantir uma participação mais justa nos ganhos relacionados à melhoria de desempenho (CARVALHO NETO, 2001a). A empresa socialmente responsável não nega o caráter conflitante das relações de trabalho e busca negociar soluções que tragam benefícios para ambas as partes. A empresa socialmente responsável contribui para a reversão do quadro de crescente precarização das relações de trabalho decorrente do binômio inovação/competitividade, indo além do cumprimento estrito da legislação trabalhista e dos acordos coletivos. A empresa socialmente responsável também favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores; estabelece negociações com as entidades sindicais visando a solucionar demandas coletivas e consolida a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados (ETHOS, 2009). Essa é a perspectiva de relacionamento defendida por Blyton e Turnbull (1994) e Kochan e Osterman (1994), em que há agregação de valor para empresas e empregados.

Sob um ponto de vista pragmático, a ação empresarial socialmente responsável, especificamente no que se refere a relações com sindicatos, contribuiria com o fortalecimento da competitividade através de maior envolvimento dos trabalhadores com as empresas; redução da taxa de rotatividade; relações industriais menos conflitantes e marcadas por menor autoritarismo das gerências intermediárias; maior envolvimento empresarial e dos trabalhadores com a formação profissional e com a qualificação e redução do apelo a soluções judiciais para dirimir conflitos (COSTA, 2003).

#### ***2.4.2 Gestão participativa***

Dois fatores tem contribuído para o destaque da temática gestão participativa no meio acadêmico e no empresarial. O primeiro refere-se à necessidade de as empresas buscarem a identificação e o comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais, visando à maior competitividade. O segundo está relacionado à importância de se estabelecerem mecanismos de regulação do conflito que corroborem esse objetivo, alicerçados essencialmente em práticas de gestão de pessoas e que resultem em maior controle e previsibilidade do comportamento do empregado nas relações de trabalho (MELO, 1991).

Essas práticas fundamentam-se na perspectiva estratégica da literatura de gestão de pessoas, segundo a qual a gestão eficaz de pessoas contribui com um desempenho organizacional mais positivo (ULRICH, 1998). As empresas que adotam essa perspectiva investem em diversas práticas de gestão de pessoas, como desenvolvimento profissional dos empregados, criação de um ambiente agradável e seguro, promoção de saúde, segurança e bem-estar dos empregados e maior envolvimento dos empregados na gestão, por meio de comunicações abertas e de mão-dupla, pesquisas de opinião e formação de comitês e reconhecimento monetário e não-monetário, dentre outras (FURTADO; PENA, 2006).

Para Heckscher (1996), o envolvimento dos empregados na gestão empresarial tem como origem o *job enlargement* e *job enrichment*, na década de 1960. Esses movimentos, traduzidos respectivamente como ampliação e enriquecimento do cargo, direcionavam esforços no sentido de tornar o trabalho mais interessante para o trabalhador, aumentando o escopo de funções e agregando mais responsabilidades ao trabalho de cada empregado. Posteriormente, introduziram-se os grupos de soluções de problemas e os grupos semiautônomos, de origem japonesa, muito em voga nas décadas de 1980 e 1990. Já nos últimos anos, tem se enfatizado o gerencialismo, que apregoa o envolvimento dos empregados no processo decisório (HECKSCHER, 1996). Todas essas iniciativas buscam a motivação, o engajamento dos trabalhadores e o desenvolvimento da confiança e refletem formas de gestão participativa (FURTADO; PENA, 2006).

A coexistência dessas variadas formas de gestão participativa implica uma relativa dificuldade de obter-se consenso em relação a seu conceito. Conforme Bordenave (1983), a participação nas organizações pode atingir graus diferenciados, desde o acesso a informações até a autogestão, como segue:

- informação: os dirigentes comunicam decisões já tomadas;
- os dirigentes realizam consulta facultativa;
- os dirigentes tem a obrigação de consultar os membros, solicitando críticas e sugestões;
- os subordinados participam do processo de elaboração/recomendação, fazendo propostas que podem ser aceitas ou rejeitadas pelos dirigentes, mas estes devem obrigatoriamente justificar a aceitação ou recusa;
- co-gestão: os subordinados exercem influência direta na tomada de decisões por meio da participação em comitês e conselhos;



- delegação: os trabalhadores possuem autonomia em áreas antes de prerrogativa dos administradores;
- autogestão: os membros definem objetivos, modos de produção e controle.

Furtado e Carvalho Neto (2007) concordam em relação à existência de múltiplas formas de participação nas empresas. Para esses autores, o empregado pode participar no capital, no lucro ou na gestão do negócio, ou em dois ou três desses fatores combinados. A participação nesses fatores varia do acesso à informação à tomada de decisões, desde as questões operacionais até as mais estratégicas.

Não obstante à inexistência de um consenso acerca do conceito, o autor deste trabalho se identifica com uma definição que reflete o caráter estratégico da gestão participativa: “[...] uma estratégia gerencial introduzida pelos gestores de empresas para o aumento da eficiência e eficácia organizacional.” (GUIMARÃES; KOROSUE; CORRÊA, 2006 p. 294). Nessa linha, autores como Kochan e Osterman (1994), Heckscher (1996), Zibas (1997), Locke (1999), Carvalho Neto (2001b), Neves, Oliveira e Brandão (2002) e Furtado e Pena (2006) comungam a tese de que a maior participação dos trabalhadores na gestão das empresas, em suas diversas formas, tende a trazer vantagens. Para os trabalhadores e para as empresas, a gestão participativa pode traduzir-se em realização pessoal, estímulo à criatividade e à autoestima (ZIBAS, 1997). Para as empresas, a gestão participativa pode representar um sistema gerencial mais flexível, capaz de responder às pressões competitivas (HECKSCHER, 1996).

Dentre as diversas formas de participação nas empresas, o gerencialismo contribui para engajar os trabalhadores nos objetivos organizacionais e atenuar o conflito inerente às relações de trabalho (HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA, 1999). O gerencialismo preconiza que todo empregado é um gerente e deve, portanto, estar envolvido nas decisões e contribuir para atingir as metas. Para isso, a empresa gerencialista dispõe de amplos canais de comunicação para que os empregados expressem seus interesses, opiniões e sugestões, institui mecanismos de descentralização do poder e estimula o crescimento e o desenvolvimento de carreira (HECKSCHER, 1996).

O fato de o empregado responsabilizar-se solidariamente pela gestão do negócio e de se enfatizar o trabalho em equipe, a comunicação aberta e a confiança mútua gera um sentimento de comunidade ou família na empresa gerencialista. Esse sentimento implica uma atenuação do conflito nas relações entre empregador e empregado e da relevância do sindicato nesse contexto (HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA, 1999; FURTADO; PENA, 2006). Primeiro, porque a intervenção sindical não se justifica em um ambiente caracterizado

pela confiança recíproca e cooperação entre as partes (ZIBAS, 1997); segundo, em virtude de o sindicato ainda se apoiar na lógica taylorista, em que há uma clara separação entre gerentes e trabalhadores. Em contraposição ao paradigma do gerenciamento científico taylorista, a linha entre aqueles que gerenciam e aqueles que executam é bem mais tênue quando as empresas adotam estratégias de gestão participativa como o gerencialismo (HECKSCHER, 1996).

Dessa forma, a gestão participativa também pode ser interpretada como um mecanismo de regulação do conflito baseado em políticas de recursos humanos (MELO, 1998; CARVALHO NETO, 2001b) e cujos efeitos exercem uma natural pressão desmobilizadora sobre a organização dos trabalhadores. Nas empresas em que a gestão participativa é praticada, estimulam-se a comunicação e a solução de conflitos no âmbito da própria empresa, reduzindo-se sobremaneira a intervenção sindical (TUMA, 1999) e o número de reclamações trabalhistas (HECKSCHER, 1996).

Embora a redução dos esforços em relacionamento com sindicatos e ações judiciais seja uma importante decorrência da implantação da gestão participativa, também há de se considerarem os ganhos de desempenho organizacional. Locke (1999) observa que a flexibilidade da organização do trabalho é um dos determinantes contemporâneos da competitividade. Nessa lógica, tornou-se uma prerrogativa a implementação de políticas de gestão de pessoas que induzam o trabalhador a assumir um comportamento coerente com as novas formas de organização do trabalho. Tal comportamento é norteado especialmente pelo estímulo à criatividade, maior envolvimento e comprometimento com os objetivos empresariais (ZIBAS, 1997; RUAS; ANTUNES, 1997; LOPES; CARVALHO NETO, 2003). As inovações tecnológicas e de gestão impuseram um modelo de empresa no qual a participação do trabalhador é vista, portanto, como condição *sine qua non* às políticas de recursos humanos (TOLFO; PICCININI; GUIMARÃES, 1999) e, sobretudo, como um diferencial competitivo estratégico.

A maior participação dos empregados na gestão das empresas tem sido defendida também por organismos favoráveis às ações de responsabilidade social empresarial, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização pela Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), em âmbito internacional, e pelo Instituto Ethos, no Brasil. A empresa que se pretende socialmente responsável com seu público interno investe no desenvolvimento profissional e pessoal de seus empregados, por meio do incentivo à participação na solução de problemas e ao alcance de metas em conjunto (ETHOS, 2009). A gestão participativa, em suas diversas formas, permite aos trabalhadores fazer valer suas

necessidades, aptidões e preocupações e estimula a criatividade, a autonomia, o crescimento e a autoestima (ZIBAS, 1997; FURTADO; CARVALHO NETO, 2007).

A empresa socialmente responsável valoriza a gestão participativa como um meio de crescimento da própria empresa e de seus trabalhadores, embora haja críticas contundentes acerca dos distintos níveis que a participação pode assumir (BORDENAVE, 1983). A ação empresarial socialmente responsável não visa a beneficiar-se oportunamente da pressão desmobilizadora que a gestão participativa exerce sobre os sindicatos. Embora o afastamento dos sindicatos desfavoreça os trabalhadores, observa-se que as empresas tem proporcionado a seus empregados muito mais do que os sindicatos tradicionalmente foram capazes de negociar (HECKSCHER, 1996; FURTADO; PENA, 2006).

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

Estudiosos tem apontado a remuneração variável como instrumento de gestão de pessoas voltado à melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, das empresas (LOCKE, 1999; SÁ, 2003; PENA et al., 2004). Segundo Tuma (1999), prêmios ajudariam a diminuir a resistência dos trabalhadores em relação ao processo de inovação e a provocar o sentimento de co-responsabilidade, com impacto direto na redução do absenteísmo e da rotatividade. Westin (1986) e Martins e Barbosa (2001) corroboram a ideia de que sistemas de remuneração variável podem tornar as empresas mais competitivas, pois se consegue maior empenho dos empregados na busca da qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Coelho (2004) e Pena et al. (2004, p.113) salientam que as empresas estão, diante da concorrência, buscando atrair e reter talentos, por meio de melhores remunerações e benefícios. Por isso, várias organizações estão utilizando a flexibilização dos benefícios e da remuneração dos funcionários. As empresas passaram a adotar a remuneração variável como meio de valorizar as pessoas que dela fazem parte, visando à fidelidade, à motivação e ao comprometimento (LOCKE, 1999; SÁ, 2003).

Pesquisa empírica desenvolvida por Albuquerque (1991) confirma a prática da remuneração variável como medida de melhoria do desempenho organizacional. Ao implantarem programas de participação em lucros ou resultados, as empresas buscavam, entre outros aspectos, o engajamento dos trabalhadores na busca de melhores resultados, melhoria da qualidade de produtos e serviços, economia de insumos, aperfeiçoamento do processo

produtivo e melhoria da produtividade (MARTINS, 2000). Em pesquisa com gestores de RH, Oliveira (2001) aponta que o principal objetivo da remuneração variável era motivar os trabalhadores. Taylor já acreditava na motivação individual a partir de prêmios e gratificação para aqueles operários que cumprissem suas tarefas no tempo determinado (SCOTT, 1998). Além do aumento da motivação, a remuneração e os benefícios mais justos, de acordo com Sá (2003), geram retornos financeiros relacionados à redução de gastos com assistência médica, diminuição dos prêmios de seguro saúde e melhoria da imagem da empresa (PENA et al., 2004).

Andrade (1991) explica que as mudanças no sistema de remuneração se devem também à necessidade de compatibilizar multiqualificação e um novo sistema de recompensas baseado nas habilidades dos trabalhadores, e não mais necessariamente nos cargos ocupacionais (OLIVEIRA, 2001). Embora hoje ainda prevaleça a remuneração funcional, o fato é que os sistemas de remuneração flexível, variável por desempenho, competências ou por objetivos, tem se tornado frequentes nas empresas, confirmando uma tendência que se delinea para os processos de remuneração (FISCHER, 1998). Carvalho Neto (1997, 2001c) corrobora essa visão e acrescenta que a remuneração variável é uma tendência geral, cujas políticas podem variar dependendo do país.

No Brasil, o movimento de flexibilização da remuneração teve início na década de 1980, com a extinção da política salarial pelo governo e a implantação dos programas de participação nos lucros e resultados (DIEESE, 2009). O fato ocorreu praticamente em todo o mundo ocidental. Em uma análise sobre os sistemas de relações de trabalho em oito países (Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Alemanha, Suécia, Itália, França e Espanha), Galvão e Trindade (1999) constataram que os mecanismos de remuneração passaram a premiar o desempenho individual dos trabalhadores.

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

- PL (Participação nos Lucros): vincula o valor pago ao empregado ao lucro obtido pela empresa;
- PR (Participação nos Resultados): vincula o recebimento de prêmios ao cumprimento de metas preestabelecidas;
- PL&R (Participação nos Lucros e nos Resultados): considera a obtenção de lucro da empresa e também o alcance dos resultados;

- PIn (Participação Independente): não leva em conta nenhum aspecto, caracterizando-se como um abono concedido ao trabalhador.

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

Entre as práticas de remuneração variável, a Participação nos Lucros e Resultados (PL&R) é uma das mais generalizadas nos dias de hoje (LOPES; CARVALHO NETO, 2003). A PL&R foi regulamentada em 1994, definida como uma parcela da remuneração desvinculada do trabalho e, portanto, isenta de encargos trabalhistas (TUMA, 1999). A participação nos lucros ou resultados é definida como “[...] a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a *performance* da empresa.” (TUMA, 1999).

A flexibilização da remuneração se dá não só com a criação dos programas de participação nos resultados, como também mediante a implantação de programas de remuneração por resultados. Enquanto nas PL&R o recebimento do bônus está vinculado à rentabilidade da empresa de forma global, a remuneração por resultados correlaciona o recebimento do prêmio ao cumprimento de metas preestabelecidas (WOOD JR.; PEREIRA FILHO, 1996) e é de consenso entre empregadores e empregados, chefes e subordinados, pelo menos no discurso oficial.

Para Andrade (1991), o pagamento baseado no desempenho individual poderia incentivar o individualismo excessivo e prejudicar o todo, mas a medição do desempenho até o nível do indivíduo tem sido uma prática frequente nas grandes empresas. Embora o mais comum seja implantar o pagamento por resultados apenas no nível gerencial, em algumas empresas esse modelo está se expandindo para a base da organização, principalmente naquelas em que o sistema de gestão permite o estabelecimento de metas individuais e coletivas muito claras, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BELLOQUIM; CUNHA, 2003, GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004, 2005).

O cumprimento de metas costuma ser medido por meio de indicadores de resultados e avaliações de desempenho individuais, que, ultimamente, englobam não só indicadores quantitativos e tangíveis como também aspectos comportamentais. Em algumas empresas, até a qualidade do ambiente de trabalho em um determinado setor, medida de acordo com

pesquisas realizadas por consultores externos às empresas, é transformada em meta e impacta o bônus do gestor responsável por aquela área.

Embora coexistam distintas formas de remuneração flexível, observa-se uma explícita tendência de adoção de sistemas de pagamentos integrados com os objetivos do negócio. Nessa abordagem, garante-se o devido reconhecimento àqueles que contribuem de forma mais efetiva para o resultado dos negócios.

A política de remuneração, benefícios e carreira das empresas deve valorizar as competências (inclusive as potenciais) de seus funcionários e o investimento em seu desenvolvimento profissional. A empresa socialmente responsável deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário. Segundo essa visão, a empresa trata seus funcionários como sócios (ETHOS, 2009).

#### ***2.4.4 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho***

A responsabilidade social empresarial representa, entre outros aspectos, o compromisso das empresas em relação à saúde física e mental, à segurança e às condições de trabalho de seus empregados (METZNER; FISCHER; NOGUEIRA, 2005). Essas questões tem sido cada vez mais contempladas nas diversas normas e indicadores que orientam as empresas que pretendem ser socialmente responsáveis com o público interno.

Dentre essas normas, pode-se citar a SA 8000 (*Social AccountAbility*), que tem seus temas baseados em convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização das Nações Unidas (ONU). São eles: proibição do trabalho infantil, trabalho forçado e de práticas discriminatórias; saúde e segurança; liberdade de sindicalização e direito de negociação coletiva; práticas disciplinares; horas de trabalho; remuneração e sistema de gestão de responsabilidade social empresarial.

Além da SA 8000, existe a norma OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), que trata de questões relativas à saúde e segurança ocupacional. Essa norma tem como principais objetivos eliminar e/ou reduzir os riscos inerentes às atividades executadas pelos trabalhadores e assegurar o cumprimento da legislação de segurança e saúde ocupacional aplicável à empresa.

As empresas que se pretendem socialmente responsáveis podem também utilizar os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS, 2009). A empresa socialmente responsável cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho, além de monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência nessas questões. A empresa deve, ainda, desenvolver campanhas regulares de conscientização e pesquisar o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema (ETHOS, 2009).

Também no Brasil, embora se constitua obrigação legal, destaca-se o trabalho de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais desenvolvido pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). A CIPA tem como principais objetivos observar e relatar condições de risco no ambiente de trabalho, tomar medidas para reduzir ou eliminar esses riscos e orientar os trabalhadores quanto à prevenção de acidentes (SANTOS, 2007).

Outro indicador de responsabilidade social empresarial é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A QVT caracteriza-se por uma constante busca pelo equilíbrio entre o tempo para o trabalho, para o lazer e para a família, por meio da valorização do trabalhador como ser humano e de sua posição na empresa (GUIMARÃES, 2005). Segundo Walton (1973), a Qualidade de Vida no Trabalho é uma expressão usada para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor da ênfase à produtividade e ao crescimento econômico. Entre as categorias utilizadas para a avaliação da QVT, destacam-se:

- condições de trabalho: jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável;
- constitucionalismo: respeito às leis e aos direitos trabalhistas.

As políticas e práticas de gestão de pessoas referentes à Qualidade de Vida no Trabalho tendem a ser valorizadas, como modo de integrar o indivíduo à empresa de forma harmônica e de manter sua integridade física e mental (GUEIROS; OLIVEIRA, 2002).

Sob a ótica da gestão empresarial contemporânea, a proteção da saúde e da integridade física do trabalhador, bem como a promoção de seu bem-estar físico e mental, são um diferencial competitivo estratégico (GLASENAPP; LAGO, 2004). Para Tinoco e Caldas (2004), a existência de condições adequadas de trabalho e do bem-estar físico e psíquico do trabalhador contribui para uma maior satisfação e, conseqüentemente, para um melhor desempenho do negócio. Além dessas questões, há de se considerarem os impactos negativos na imagem e na reputação da empresa em caso de acidentes de trabalho.

A empresa socialmente responsável adota uma postura positiva em relação aos cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho de seus empregados. Para tal, é

necessário o efetivo compromisso dos gestores com a promoção de uma cultura que priorize essas questões, às vezes, até mesmo em detrimento da produtividade (OLIVEIRA, 2003; LIMA, 2003). Os trabalhadores devem participar ativamente desse processo e ser consultados sobre seu grau de satisfação quanto às condições de trabalho, saúde e segurança (ETHOS, 2009). No caso específico das condições de trabalho, incluem-se as condições presentes no ambiente de execução do trabalho (ruído, calor, umidade, ventilação, entre outros), as condições de segurança existentes e as instalações da empresa (METZNER; FISCHER; NOGUEIRA, 2005).

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

A qualificação é vista como um dos principais condicionantes do novo perfil do trabalhador. Esse perfil engloba, além de conhecimentos específicos da área de atuação, conhecimentos de informática e de outros idiomas, criatividade, adaptabilidade e inovação (SILVA, 1998). Observa-se que cada vez mais as empresas tem valorizado tais quesitos, visando ao exercício de múltiplas funções por seus empregados. Essa tendência se traduz como resposta à pressão competitiva e explica a ênfase dada aos programas de complementação educacional, qualificação, capacitação e de aprendizado mais sofisticados desenvolvidos pelas empresas (COELHO, 2004; FURTADO, 2006; GALVÃO; TRINDADE, 1999).

A necessidade de conhecimento por parte de empresas e empregados faz com que a capacitação e o treinamento se potencializem como diferencial competitivo e meio de crescimento organizacional (CARDOSO, 1996). Nesse sentido, os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são considerados instrumentos eficazes de desenvolvimento de novas habilidades e competências e contribuem com a conformação de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente (ULRICH, 2002; GOLDSTEIN, 1991).

A noção de desenvolvimento, entretanto, não deve restringir-se ao treinamento direcionado à execução de tarefas rotineiras (BARTLETT; GLOSHAL, 2000). Ao se elaborarem os programas de treinamento, torna-se necessário contemplar as aspirações e as necessidades do indivíduo, suas motivações e dificuldades, como meio de facilitar o desenvolvimento (GIL, 2001). O papel da empresa nesse processo passa também pela criação



de uma cultura que fomente a produção de conhecimento e valorize a aprendizagem no próprio ambiente de trabalho (FISCHER, 1998). Nessa abordagem, ganham destaque os mecanismos de circulação do conhecimento, de avaliação de desempenho, de melhoria contínua e de resolução de problemas, além do planejamento, aconselhamento e gestão de carreira.

Para Arruda e Navran (2000), as mudanças nas relações de trabalho implicam a necessidade de atualização contínua. Nesse cenário, os trabalhadores devem assumir uma postura de busca de novos conhecimentos, enquanto às empresas compete o papel de prover as necessidades de formação dos empregados, dentro de suas possibilidades. A iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal passa a ser encarada como uma responsabilidade compartilhada entre pessoas e empresa (FISCHER, 1998).

A visão de Responsabilidade Social Empresarial vai além do senso de responsabilidade compartilhada entre empregados e empregador, no que concerne ao desenvolvimento profissional. A empresa socialmente responsável deve comprometer-se com o investimento na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona (ETHOS, 2009). Segundo essa perspectiva, cabe às empresas capacitar os trabalhadores não só para as tarefas desenvolvidas hoje, mas torná-los capazes de assumirem novas responsabilidades, crescerem na empresa e se prepararem melhor para o reingresso no mercado de trabalho em caso de demissão (BARTLETT; GLOSHAL, 2000).

Ao se valorizarem questões subjetivas como criatividade e adaptabilidade, a responsabilidade pela inserção no mercado de trabalho se transfere da esfera social para a individual (RAMOS, 2001), e as discussões sobre empregabilidade se intensificam em virtude disso. Para Helal, Neves e Cireno (2004), empregabilidade é vista como a capacidade de adaptação da mão-de-obra diante das novas exigências do mercado de trabalho. Não há, entretanto, um consenso em relação a essa visão. Segundo Carrieri e Sarsur (2002), a empregabilidade refere-se a uma estratégia adotada pela alta administração das empresas, no sentido de responsabilizar somente o trabalhador por sua não-contratação ou demissão. A empresa socialmente responsável é aquela que investe na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus empregados, porque ações do gênero contribuem com o fortalecimento da empregabilidade (ETHOS, 2009). Para desenvolver seus funcionários, a empresa deve oferecer bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos mais universais e com impacto

positivo na empregabilidade de seus funcionários, e essas bolsas de estudo devem ser oferecidas para todos, sem distinção (PENA et al., 2004).

## 2.5 Em suma

Responsabilidade Social Empresarial demanda uma atuação em que as questões econômico-financeiras e legais inerentes ao negócio e o compromisso ético em relação aos *stakeholders* e ao meio ambiente são tratados como elementos indissociáveis (CARROLL, 1979; SCHWARTZ; CARROLL, 2003). A atuação socialmente responsável, hoje, representa a possibilidade de as empresas gerarem diferencial competitivo por meio da obtenção de apoio de seus *stakeholders* (ASHLEY, 2002).

A geração de diferencial competitivo está condicionada à capacidade de a empresa atender também às demandas de seus empregados (MELO NETO; FROES, 1999; BOWEN, 1957). Além das questões pragmáticas apresentadas, a ação empresarial socialmente responsável com o público interno se justifica por uma razão de congruência e consistência (ARRUDA; NAVRAN, 2000; PENA, 2004). Embora, na prática, as empresas possam priorizar outros públicos para as ações de RSE, acredita-se que a empresa socialmente responsável deva começar de si mesma.

As ações que visam a uma atuação socialmente responsável com o público interno passam por diversas variáveis, como respeito ao direito de sindicalização, participação na gestão empresarial, compromisso com as próximas gerações, valorização da diversidade, remuneração, benefícios e carreira, cuidados com a saúde do trabalhador, desenvolvimento profissional, comportamento frente a demissões e preparação do trabalhador para aposentadoria (ETHOS, 2009). Nesta pesquisa, priorizar-se-á a análise da percepção dos empregados sobre RSE com PI sob o foco de cinco variáveis: Relações com sindicatos; Gestão participativa; Política de remuneração, benefícios e carreira; Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; e Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

### 3 METODOLOGIA

A partir da década de 1970, pesquisadores começaram a demonstrar um crescente interesse na aplicação da estratégia de pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais (GODOY, 1995b). Pesquisas qualitativas possuem como características básicas:

- a indução, ou seja, o pesquisador parte de questões amplas que são então refinadas no decorrer da investigação;
- a aprendizagem ou exploração e descrição holística do fenômeno estudado, considerando o contexto no qual está inserido;
- o desenvolvimento do quadro teórico concomitantemente com a coleta e a análise dos dados;
- a utilização de métodos de coleta de dados abertos, como observação direta, pesquisa documental, entrevista e estudo de caso e a busca de padrões e correlações entre variáveis.

Pelo exposto, entende-se que a abordagem qualitativa seja a mais apropriada para o desenvolvimento da presente pesquisa; primeiro, em razão do caráter amplo e complexo do objeto de estudo “Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno”; segundo, da necessidade de se compreender e considerar o contexto no qual a unidade empírica de análise está inserida.

Na pesquisa, verificou-se se as variáveis “área de trabalho” e “tempo de casa” interferem na percepção acerca da RSE com PI. Uma hipótese, originada dos estudos do NUPEGS, pretende ser verificada, a saber: os empregados mais próximos à gestão do negócio tendem a ser mais favoráveis à empresa na avaliação da responsabilidade social com o público interno. Assim, empregados da área administrativa tenderiam a avaliar melhor a responsabilidade social da empresa com os trabalhadores do que os empregados da área de produção.

A outra questão a ser verificada diz respeito à variável tempo de casa do empregado. Quais as diferenças de percepção acerca das ações de responsabilidade social da empresa com seu público interno em função do tempo de casa do empregado?

A técnica de coleta de dados escolhida para este estudo foi o questionário fechado. Segundo Gil (1999), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o

conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situações vivenciadas.

Relativamente ao método de pesquisa, optou-se por desenvolver um estudo de caso simples. O estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto e busca responder a questões do tipo “como” e “por que” (GODOY, 1995a). Durante muito tempo, os estudos de caso foram encarados como um procedimento pouco rigoroso, que servia apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, entretanto, é tido como o delineamento mais adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (YIN, 1989). Além disso, os estudos de caso podem contemplar dados quantitativos para aclarar algum ponto da questão investigada (GODOY, 1995a).

A empresa pesquisada pertence ao setor de autopeças, é de origem japonesa e está localizada em Minas Gerais. A empresa se dedica à produção e fornecimento de autopeças para montadoras de Minas Gerais e do estado de São Paulo. Em seu setor de atuação, a empresa concorre com mais dois *global players* que também possuem fábricas no Brasil. Mundialmente, a empresa tem se destacado pelo número de produção e vendas de autopeças em relação a seus concorrentes.

Quando da realização da pesquisa de campo, trabalhavam na empresa 180 funcionários. Cerca de três meses antes, a empresa havia iniciado um processo de desligamento em massa de sua força de trabalho em razão da queda do volume de vendas de automóveis no Brasil desde setembro de 2008. O processo culminou na demissão de cerca de um terço dos empregados e na extinção do terceiro turno pouco antes da coleta de dados.

As pesquisas realizadas no âmbito do NUPEGS se valeram dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Os indicadores foram transformados em um questionário composto de perguntas sobre nove variáveis de RSE com PI. Para esta pesquisa, foram selecionadas cinco variáveis:

- Relações com sindicatos;
- Gestão participativa;
- Política de remuneração, benefícios e carreira;
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

A escolha de cinco variáveis foi motivada pela limitação de tempo e de recursos do pesquisador, tendo em vista sua opção pela coleta de dados censitária. O censo foi conduzido

por meio da distribuição de questionário fechado, baseado nos indicadores do Instituto Ethos, a 100% dos empregados da empresa lotados na fábrica de Betim, em Minas Gerais, nos dias 26 e 27 de fevereiro de 2009.

A análise dos dados visou a verificar se há diferenças de percepção entre três grandes áreas da empresa – administrativa, de indiretos e produção – e adicionalmente em função do tempo de casa do empregado. Foram considerados empregados:

- da área administrativa: empregados da Contabilidade, Diretoria, Finanças e Recursos Humanos;
- da área de indiretos: empregados de Compras, Engenharia de Processos, Engenharia de Produto, Qualidade, Inspeção de Qualidade, Tecnologia da Informação, Vendas, Almoxarifado, Recebimento, Logística e Manutenção;
- da área de produção: empregados da produção do 1º turno e do 2º turno.

O recorte pela área de trabalho se justifica pelo fato de terem sido realizadas pesquisas similares no âmbito do NUPEGS, o que permite estabelecer comparações e consolidar conhecimento. O recorte por tempo de casa, por sua vez, possibilitará novas discussões na área da Responsabilidade Social Empresarial com público interno. As seguintes categorias foram consideradas para a análise por tempo de casa:

- menos de 1 ano;
- entre 1 e 3 anos;
- entre 4 e 6 anos;
- mais de 6 anos.

Dos 180 questionários distribuídos, retornaram 136. Destes, 126 foram considerados válidos e 10 não-válidos (questionários com perguntas sem resposta ou com mais de uma resposta). A taxa de retorno dos questionários válidos foi de 70%, índice considerado elevado e representativo de toda a empresa. O alto índice de retorno pode ser explicado pelo fato de o pesquisador ter trabalhado na empresa na época da coleta de dados e ter distribuído o questionário pessoalmente.

Os resultados foram analisados por meio da avaliação do percentual de concordância (opção “Sim”), discordância (opção “Não”) e desconhecimento (“Não Sei”) em relação às assertivas de cada uma das variáveis. O questionário foi composto por quatro perguntas para cada variável, exceto para “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho” em que houve o desdobramento da pergunta relacionada às campanhas de conscientização e pesquisas de satisfação em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

O capítulo de análise de dados obedece à seguinte estrutura: primeiro, serão apresentadas as informações demográficas relativas aos respondentes da pesquisa (idade, sexo, escolaridade, horário de trabalho, área de trabalho e tempo de casa). Para se alcançarem os objetivos estabelecidos, a análise de dados propriamente dita será subdividida em três partes:

- Análise *macro* das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno: contempla uma tabela resumo com as perguntas que compõem cada variável, uma análise descritiva sucinta das respostas a essas perguntas, a comparação com os resultados obtidos nas dissertações de Oliveira (2005), Furtado (2006), Mattoni (2007), Santos (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008), a correlação entre os resultados da variável e a literatura que a sustenta e um parágrafo conclusivo acerca da variável;
- Análise das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno pela área de trabalho do respondente: inclui uma tabela com os resultados para cada pergunta da variável, acompanhada da respectiva análise descritiva e, quando possível, de uma análise comparativa em relação a dissertações desenvolvidas no âmbito do NUPEGS. Em seguida, consta um parágrafo conclusivo acerca da variável;
- Análise das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno pelo tempo de casa do respondente: seguirá a mesma estrutura das anteriores.

A análise comparativa em relação a dissertações desenvolvidas no âmbito do NUPEGS visa a verificar possíveis tendências e estabelecer conclusões com grau de generalização maior. Para evitar a repetição de informações no capítulo de análise de dados, será sumarizado a seguir o foco das dissertações com as quais os resultados deste trabalho serão comparados:

- Oliveira (2005): **análise da percepção dos empregados** em relação às ações de responsabilidade social com o público interno de uma empresa industrial do setor metalúrgico;
- Furtado (2006): **análise da percepção dos empregados** em relação às ações de responsabilidade social com o público interno de uma empresa especializada em serviços de engenharia e tecnologia;

- Mattoni (2007): **coerência entre a percepção dos empregados** acerca da responsabilidade social perante o público interno e **os princípios afirmados pelos gestores** de uma empresa signatária da *Agenda Global Compact* das Nações Unidas;
- Santos (2007): **divergência de percepção dos empregados** de um fundo de investimento americano sobre responsabilidade social com o público interno **em função dos níveis hierárquicos**;
- Pereira (2008): **análise da percepção dos funcionários e gerentes** sobre a responsabilidade social empresarial direcionada ao público interno de uma empresa fabricante de forjados em aço;
- Nagli (2008): **diferença entre a percepção de gestores e trabalhadores** em relação às iniciativas de responsabilidade social endereçadas ao público interno em uma empresa metalúrgica.

Essas dissertações foram escolhidas para comparação devido à similaridade do foco da pesquisa e, em alguns casos, da metodologia adotada.

A análise comparativa é estabelecida entre os resultados das áreas de produção (funcionários alocados nas operações da empresa) e administrativa (funcionários próximos da gestão da empresa) e os dos grupos que mais se aproximarem dessas categorias nas dissertações do NUPEGS. Como a área de indiretos é composta por departamentos cujas atividades se relacionam tanto com a produção quanto com a gestão da empresa, não se vê a possibilidade de analisar seus resultados comparativamente.

#### **4.1 Informações demográficas**

As informações demográficas relativas aos respondentes desta pesquisa serão apresentadas por idade, sexo, escolaridade, horário de trabalho, área de trabalho e tempo de casa.

#### 4.1.1 Idade

Os dados da Tabela 1 demonstram que a força de trabalho da empresa pesquisada é caracteristicamente jovem: quase 97% dos funcionários tem menos de 46 anos. Mais da metade (69%) tem até 35 anos e a categoria com maior percentual de funcionários (50%) encontra-se entre 26 e 35 anos.

**TABELA 1**  
**Idade dos respondentes**

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Entre 18 e 25 anos	24	19,0
Entre 26 e 35 anos	63	50,0
Entre 36 e 45 anos	35	27,8
Entre 46 e 55 anos	4	3,2
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.2 Sexo

A análise do perfil dos respondentes pela variável sexo permite concluir que há uma predominância de homens na empresa (76,2%). As mulheres representam menos de um quarto do total de empregados (23,8%).

**TABELA 2**  
**Sexo dos respondentes**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	96	76,2
Feminino	30	23,8
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa



### 4.1.3 Escolaridade

Quase a metade do quadro de funcionários da empresa tem a escolaridade do ensino médio (48,4%). O grupo em referência é representado principalmente pelos empregados da produção. Graduandos e graduados somam 45,2% da força de trabalho e estão alocados em sua maioria absoluta nas áreas administrativas e de indiretos. A Tabela 3 sumariza esses resultados.

**TABELA 3**  
**Escolaridade dos respondentes**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Fundamental	8	6,3
Médio	61	48,4
Superior Incompleto	28	22,2
Superior Completo	29	23,0
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.1.4 Horário de trabalho

Na Tabela 4, será exibido o perfil dos respondentes por horário de trabalho. Os empregados que trabalham no horário central, alocados nas áreas administrativas e de indiretos, totalizam 38,1% dos respondentes. Já os empregados que trabalham em regime de turno, na produção da empresa, estão distribuídos da seguinte forma: 38,1% no primeiro turno e 23,8% no segundo turno, este último o de menor contingente entre as categorias.

**TABELA 4**  
**Horário de trabalho dos respondentes**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1º Turno	48	38,1
2º Turno	30	23,8
Horário Central	48	38,1
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### *4.1.5 Área de trabalho*

A Tabela 5 indica que pouco mais de 50% dos empregados trabalham na produção. As áreas administrativas e de indiretos compõem, respectivamente, 25,4% e 19,0% do quadro.

**TABELA 5**  
**Área de trabalho dos respondentes**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Administrativa	32	25,4
Indiretos	24	19,0
Produção	70	55,6
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### *4.1.6 Tempo de casa*

A maior parte dos respondentes trabalha para a empresa entre 1 e 3 anos (43,7%). Também é expressivo o número de pessoas que trabalha para a empresa há mais de 4 anos: juntas, elas formam quase 50% da força de trabalho. Esse número pode ser explicado pelo fato de a empresa estar em Minas Gerais há relativamente pouco tempo (desde abril de 2001).

**TABELA 6**  
**Tempo de casa dos respondentes**

Categoria	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	9	7,1
Entre 1 e 3 anos	55	43,7
Entre 4 e 6 anos	34	27,0
Mais de 6 anos	28	22,2
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2 Análise *macro* das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno

##### 4.2.1 *Relações com sindicatos*

A Tabela 7 consolida os resultados referentes às questões da variável “Relações com sindicatos”.

**TABELA 7**  
**Relações com sindicatos**

Questões	Sim	Não	Não Sei
1 Sua empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?	77,8	20,6	1,6
2. Sua empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?	61,1	37,3	1,6
3. Os dirigentes de sua empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?	41,3	52,4	6,3
4. Sua empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os empregados) para subsidiar as discussões?	23,0	65,9	11,1

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da questão 1, pode-se constatar que a maior parte dos respondentes, 77,8%, acredita que a empresa exerça pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais, enquanto que 20,6% tem percepção contrária e 1,6% não soube responder.

Relativamente à questão 2, 61,1% concordam que a empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho. A resposta de pouco mais de um terço, 37,3%, diverge da anterior. Como na questão 1, é pouco expressivo o número de pessoas que não se definem (1,6%). O predomínio de uma percepção favorável pode ser justificado pela imprecisão do termo “local de trabalho” ou pela interpretação que se fez dele. No caso da empresa pesquisada, é provável que os empregados tenham se manifestado de forma positiva em virtude de os representantes dos sindicatos estarem com relativa frequência na portaria da fábrica e de essa presença no “local de trabalho” não ser coibida, pelo menos aparentemente.

A questão 3 indica que estão divididas as opiniões sobre a periodicidade com a qual os dirigentes da empresa se reúnem com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações: 41,3% acreditam que os dirigentes se encontrem periodicamente com os sindicatos, enquanto que 52,4% pensam que não e 6,3% não souberam responder.

A questão 4 demonstra que 65,9% dos respondentes acreditam que inexistam um canal de comunicação consolidado entre empresa e sindicatos para fornecimento de dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetam os empregados. Menos de um quarto deles, 23,0%, percebe o contrário e 11,1% do total não souberam responder.

A percepção dos empregados da empresa pesquisada acerca das relações desta com os sindicatos é predominantemente negativa. Destaca-se a existência de oportunidade para que a empresa tenha uma proposição mais favorável no que concerne ao envolvimento de seus empregados em atividades sindicais e ao estabelecimento de um canal de comunicação consolidado com os sindicatos. Embora se considere baixo o número de respondentes que não tem opinião formada (na média, 5,15%), observa-se que também há espaço para que a comunicação interna sobre relações com sindicatos seja trabalhada de forma mais efetiva pela empresa, como também identificado por Nagli (2008) em sua pesquisa.

As questões dessa variável também obtiveram baixos índices de concordância no trabalho de Furtado (2006). Na percepção dos funcionários, a empresa não dá liberdade para os sindicatos atuarem nos locais de trabalho, não se reúne periodicamente com os sindicatos e não dispõe de canal de comunicação com os sindicatos, para passar informações que possam afetar os trabalhadores. A única questão desse bloco que obteve nível de concordância maior do que o de discordância foi a questão relativa à possibilidade de os funcionários se envolverem em atividades dos sindicatos sem sofrer pressão da empresa (44,9% de

concordância e 18,4% de discordância). Isso indica que, na percepção da maioria dos funcionários, a empresa não coíbe a participação sindical.

Já na dissertação de Santos (2007), houve uma concentração de respostas na alternativa “Não concordo nem discordo”, em razão de não ser evidente o envolvimento dos sindicatos com os bancos de investimento no Brasil e na Argentina. Nesse trabalho, como no de Furtado (2006), destaca-se o elevado índice de concordância em relação à liberdade concedida aos empregados para o envolvimento em atividades sindicais.

Similarmente a essa pesquisa, na de Nagli (2008) e Oliveira (2005) verifica-se um quadro de baixa concordância em relação às perguntas da variável “Relações com sindicatos”. No trabalho de Nagli (2008), também chama a atenção o percentual de trabalhadores que consideram que a empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais, bem como o dos que declararam falta de conhecimento sobre o assunto.

Dos respondentes da pesquisa desenvolvida por Mattoni (2007), 70% asseguram que a empresa permite que os empregados se envolvam em atividades sindicais e 55,2% afirmam que a empresa oferece liberdade de atuação dos sindicatos no local de trabalho. Em todas as questões apresentadas, a maioria das respostas aponta para a existência de um bom relacionamento da empresa para com os sindicatos, na percepção dos empregados. Resultados similares foram apurados na pesquisa de Pereira (2008).

As demais empresas com as quais se compara este trabalho também apontam para o predomínio de uma percepção negativa entre os empregados, com exceção das empresas avaliadas por Mattoni (2007), Pereira (2008) e Furtado (2006). No caso específico da PROMON (FURTADO, 2006), numa primeira análise, seria possível pensar que, na percepção de seus funcionários, a empresa não atingiu ainda um nível de transparência e abertura com os trabalhadores quanto ao relacionamento com os sindicatos. No entanto os altos índices de concordância na variável “Gestão participativa” indicam que a empresa estabelece esse canal diretamente com os trabalhadores, dispensando a representação oferecida pelos sindicatos. Isso também corrobora a tese de Heckscher (1996) de que, quanto mais uma empresa promove a participação de seus empregados na gestão do negócio, mais se afasta a organização sindical.

Na percepção dos empregados da empresa avaliada nesta pesquisa, a relação estabelecida com os sindicatos dos trabalhadores é caracteristicamente combativa, nos termos de Carvalho Neto (2001a). A empresa se enquadra no perfil da maior parte das organizações brasileiras, em que se nota um significativo enfraquecimento do poder sindical na configuração das relações de trabalho. Segundo Carvalho Neto (2001a), Blyton e Turnbull

(1994), à medida que as empresas não estabelecem um diálogo positivo, amadurecido e realista com as entidades de representação dos trabalhadores, elas abdicam do uso de um canal institucionalizado para negociar melhorias que implicam ganhos de desempenho organizacional a partir de um comprometimento negociado da força de trabalho.

Os resultados dessa variável apontam para a oportunidade de que tratam Carvalho Neto (2001a), Blyton e Turnbull (1994). Observa-se claramente que os maiores índices de discordância referem-se à liberdade concedida pela empresa para envolvimento de seus empregados em atividades sindicais e ao estabelecimento de um canal de comunicação consolidado com os sindicatos. Pelas questões já expostas, a empresa não estaria alinhada à perspectiva de responsabilidade social, que prescreve o favorecimento, pela empresa, da organização de seus empregados e o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores (ETHOS, 2009). Esse também parece ser o cenário mais recorrente entre as pesquisas realizadas no âmbito do NUPEGS.

#### 4.2.2 Gestão participativa

A Tabela 8 consolida os resultados referentes às questões da variável “Gestão participativa”.

**TABELA 8**  
**Gestão participativa**

Questões	Sim	Não	Não Sei
5 Sua empresa disponibiliza informações sobre sua história, missão, visão, políticas, estrutura organizacional, mercados, principais parceiros e clientes e treina seus empregados para que possam compreender essas informações e analisá-las?	30,2	43,7	26,2
6 Sua empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados?	44,4	47,6	7,9
7 Sua empresa tem um processo estruturado de discussão e análise de informações econômico-financeiras com seus empregados?	39,7	38,1	22,2
8 Empregados de sua empresa participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas da empresa?	54,8	41,3	4,0

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 5 se destaca por uma maioria de respondentes que discorda em relação à disponibilização, pela própria empresa, de informações de caráter institucional e de treinamento para que os empregados possam compreender e analisar essas informações (43,7%). Pouco menos de um terço (30,2%) concorda com a afirmação, e cerca de um quarto (26,2%) desconhece a existência de qualquer política ou prática correlata.

Quanto à questão 6, quase o mesmo percentual de respondentes concorda e discorda com a assertiva de que a empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados (44,4% e 47,6%, respectivamente). Acredita-se que tal resultado tenha sido influenciado pelo fato de os empregados das áreas administrativas e de indiretos terem acesso frequente a informações econômico-financeiras da empresa, e os de produção, por outro lado, não terem acesso ou terem acesso restrito a esse tipo de informação. Pode ser considerado baixo o percentual de pessoas que não souberam se expressar (7,9%).

A questão 7, relacionada ao processo de discussão e análise de informações econômico-financeiras com os empregados, também se destaca pelo equilíbrio entre percepções positivas e negativas (39,7% e 38,1%, respectivamente). Novamente, a área de trabalho pode ter influenciado as respostas. Nesse caso, porém, é mais expressivo o percentual de respondentes que não sabem se na empresa estão estabelecidas políticas e práticas afins (22,2%).

Os resultados da questão 8, referentes à participação dos empregados nos comitês de gestão ou nas decisões estratégicas da empresa, uma vez mais corroboram a ideia de que as respostas podem ter sido influenciadas pela área de trabalho. Os respondentes que se veem participando ativamente desses processos somam 54,8% e os que não se veem alcançam 41,3%. Pode ser considerado baixo o percentual de pessoas que não souberam se manifestar (4,0%).

A partir das análises anteriores, conclui-se que há espaço para que a empresa desta pesquisa trabalhe de forma mais eficaz seu processo de comunicação interna no que se refere a aspectos de sua história, missão, visão, mercado, entre outros.

As questões 6, 7 e 8 permitem inferir que o nível de acesso e participação dos empregados na pauta econômico-financeira e estratégica da empresa pode variar em relação à área de trabalho. Essa hipótese será investigada quando da análise dos resultados pela área de trabalho do respondente.

A percepção dos empregados da empresa pesquisada por Furtado (2006) é mais positiva no que se refere às práticas de gestão participativa. Na percepção dos funcionários, a empresa de fato procura envolvê-los na gestão do negócio. As médias mais altas dizem

respeito à prática da empresa de repassar informações aos empregados, inclusive financeiras, e oferecer treinamento para que estes possam compreendê-las. Mais de 87% dos funcionários consultados afirmam que recebem informações econômico-financeiras da empresa e 73% relatam que a empresa tem um processo estruturado de discussão e análise sobre essas informações. A pesquisa também aponta que a empresa procura envolver representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões consideradas estratégicas, com um índice de concordância de 63,8%.

Na pesquisa de Nagli (2008), verifica-se um grau maior de concordância entre os empregados no que diz respeito ao compartilhamento das informações (primeira e segunda questão). Nas duas últimas questões, que tratam da participação efetiva dos trabalhadores, constata-se uma percepção mais negativa. No trabalho de Oliveira (2005), Mattoni (2007) e Pereira (2008), encontraram-se resultados similares.

De acordo com os funcionários do fundo de investimento pesquisados por Santos (2007), tanto no Brasil quanto na Argentina, a empresa os envolve na gestão e no desempenho do negócio, à medida que recebem informações econômico-financeiras (85,2% – Brasil e 85,9% – Argentina), incluindo treinamento para sua compreensão (66,5% – Brasil e 70,7% – Argentina) e participam de um processo estruturado de discussão e análise destas (84% – Brasil e 81,5% – Argentina). Além disso, mais de 80% dos funcionários (85,2% – Brasil e 80,4% – Argentina) consideram que seus representantes participam de comitês de gestão ou decisões estratégicas.

A situação atual da empresa desta pesquisa e a das empresas avaliadas por Nagli (2008), Oliveira (2005), Mattoni (2007) e Pereira (2008) contemplam níveis propostos por Bordenave (1983), resumindo-se à informação e a um menor grau de participação decisória dos funcionários.

As empresas pesquisadas por Furtado (2006) e Santos (2007) são as que se enquadram no que se denomina empresa gerencialista, em que os empregados são efetivamente envolvidos no processo decisório (HECKSCHER, 1996). Ao confrontar esses resultados com os da variável “Relações com sindicatos”, nota-se que o papel dos sindicatos torna-se menos relevante na percepção dos empregados de tais empresas, justamente pelo fato de a gestão participativa ter como uma de suas implicações a natural desmobilização sindical (HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA, 1999; FURTADO; PENA, 2006). No caso da empresa à qual se refere esta dissertação, não se percebe a existência de mecanismos consistentes de gestão participativa, tampouco uma posição atuante dos sindicatos motivada pela falta de regulação dos conflitos no âmbito da própria empresa.



A gestão participativa é uma estratégia que visa ao aumento da eficiência e eficácia organizacional (GUIMARÃES; KOROSUE; CORRÊA, 2006, p. 294). Alinhados com essa teoria, autores como Kochan e Osterman (1994), Heckscher (1996), Zibas (1997), Locke (1999), Carvalho Neto (2001b), Neves, Oliveira e Brandão (2002) e Furtado e Pena (2006) defendem que a maior participação dos trabalhadores na gestão das empresas, em suas diversas formas, tende a trazer vantagens – para os trabalhadores, realização pessoal, estímulo à criatividade e autoestima (ZIBAS, 1997); para as empresas, um sistema gerencial mais flexível que permite responder às pressões competitivas (HECKSCHER, 1996). Na empresa pesquisada, nota-se um quadro generalizado de baixa participação dos empregados na gestão do negócio, desde o acesso a informações institucionais até a tomada decisória. Entende-se que a empresa poderia se beneficiar com o fortalecimento dos mecanismos de gestão participativa, em especial por estar inserida em um setor caracterizado pela forte pressão competitiva.

A realidade da empresa pesquisada dista das recomendações quanto à gestão participativa. A empresa que se pretende socialmente responsável com seu público interno investe no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus empregados, por meio do incentivo à participação na solução de problemas e ao alcance de metas em conjunto (ETHOS, 2009).

As questões discutidas anteriormente, entretanto, merecem aprofundamento por não precisarem em que consiste a participação dos empregados no dia-a-dia da empresa (FURTADO; CARVALHO NETO, 2007). O empregado participa no capital, no lucro ou na gestão do negócio, ou em dois ou três desses fatores combinados? A participação diz respeito ao acesso à informação ou à tomada de decisões? Em questões operacionais ou estratégicas da empresa?

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

A Tabela 9 consolida os resultados referentes às questões da variável “Política de remuneração, benefícios e carreira”.

**TABELA 9**  
**Política de remuneração, benefícios e carreira**

Questões	Sim	Não	Não Sei
9 Sua empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?	18,3	70,6	11,1
10 Sua empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional?	27,8	59,5	12,7
11 Sua empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o desenvolvimento de novas habilidades?	40,5	58,7	0,8
12 Sua empresa estabelece mecanismos para que seus empregados participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?	35,7	49,2	15,1

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 9, 70,6% dos respondentes afirmam que a empresa não busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos. Uma minoria, composta por 18,3%, acredita que a empresa não se limita ao cumprimento dos pisos salariais estabelecidos nas negociações coletivas. Não souberam se posicionar 11,1% dos respondentes.

Os resultados da questão 10 confluem com a constatação anterior de que a política de remuneração da empresa não atende às expectativas ou necessidades da maioria de seus empregados. Cerca de 60% entende que a empresa não é capaz de estimulá-los por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, 27,8% dos respondentes se sentem estimulados pela política da empresa e 12,7% do total não soube se expressar.

A diferença entre o número de pessoas que tem opiniões contrárias decresce na questão 11, embora ainda prevaleça uma visão negativa. Quando questionados se a empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o desenvolvimento de novas habilidades, 40,5% responderam “sim” e 58,7% responderam “não”. Fatores como escolaridade e área de trabalho podem ter contribuído para essa divergência de opiniões. Menos de 1% dos respondentes não soube se manifestar sobre a questão, menor percentual de indecisos até o momento.

Observa-se a mesma tendência quando se questiona com os empregados se a empresa estabelece mecanismos para que eles participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna, na questão 12. Quase metade da empresa, 49,2%, não se percebe participante desse processo, enquanto 35,7% acreditam que sim. Fatores como escolaridade e área de trabalho podem novamente ter contribuído para essa divergência de opiniões. Nessa questão, no entanto, cresce o número de pessoas que não se sentiram em condições de responder (15,1%).

Pode-se afirmar que a percepção do público interno acerca da política de remuneração, benefícios e carreira da empresa pesquisada é predominantemente negativa. Nessa linha, destacam-se as questões referentes a pisos salariais e à capacidade da empresa de estimular os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional. As pesquisas de Mattoni (2007) e Oliveira (2005) corroboram esses resultados.

Uma percepção menos desfavorável sobre a participação dos empregados na formulação de políticas pode ser explicada pelo fato de os empregados administrativos e de indiretos constituírem quase metade da força de trabalho da empresa e de se envolverem de alguma forma nas discussões dessa ordem.

A escolaridade e a área de trabalho dos respondentes podem ter contribuído com uma menor discrepância entre o número de respostas negativas e positivas sobre desenvolvimento profissional e formulação de políticas. Essa hipótese será investigada na análise dos resultados pela área de trabalho do respondente.

As questões que compõem essa variável obtiveram índices de concordância acima de 50% no trabalho de Furtado (2006), o que indica que pelo menos metade dos empregados está satisfeita com a atual política de remuneração, benefícios e carreira da empresa. Mais de 65% dos funcionários ouvidos se sentem valorizados por meio da remuneração e mais de 60% concordam que a empresa procura pagar salários acima dos pisos firmados com os sindicatos. No trabalho de Santos (2007) e Pereira (2008), as questões também registraram níveis de concordância elevados (em torno de 50%).

O trabalho de Nagli (2008) obteve índices de concordância medianos para as questões relativas à política de remuneração, benefícios e carreira. Identifica-se uma percepção mais negativa em relação à formulação, pelos empregados, de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.

Como se pode observar, os resultados das pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS não permitem delinear tendências em relação à remuneração, aos benefícios e à carreira na perspectiva da Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno. Entre as

empresas objeto de pesquisa até então, a deste trabalho está entre as que obtiveram os índices de concordância mais baixos para tal variável.

A percepção dos empregados sobre a política de remuneração, benefícios e carreira da empresa pesquisada é predominantemente negativa, com destaque para as questões referentes a pisos salariais e à capacidade da empresa de estimular os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional. A implantação de melhorias nessas áreas, na visão de Locke (1999), Sá (2003) e Pena et al. (2004), contribuiria com ganhos de desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional. Para esses autores, as empresas tem utilizado a remuneração como instrumento de gestão de pessoas voltado à melhoria do desempenho. Uma remuneração adequada ajudaria a diminuir a resistência dos trabalhadores em relação ao processo de inovação, frequente no setor automobilístico, e a obter empenho dos empregados na busca da qualidade, produtividade e satisfação dos clientes (TUMA, 1999; WESTIN, 1986; MARTINS; BARBOSA, 2001). Além disso, segundo Coelho (2004) e Pena et al. (2004, p.113). Por meio de melhores remunerações e benefícios, as empresas tem maior possibilidade de atrair e reter talentos. Neste trabalho, contudo, não se procurou avaliar os impactos da remuneração na retenção de pessoal.

A atual prática da empresa em relação às questões de remuneração está desalinhada com as recomendações. A política de remuneração, benefícios e carreira das empresas deve extrapolar a valorização das competências (inclusive as potenciais) de seus funcionários e o investimento em seu desenvolvimento profissional. A empresa socialmente responsável deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário (ETHOS, 2009).

#### ***4.2.4 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho***

A Tabela 10 consolida os resultados referentes às questões da variável “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho”.

**TABELA 10**  
**Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho**

Questões	Sim	Não	Não Sei
13 Sua empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho?	13,5	71,4	15,1
14 Sua empresa possui indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo?	50,8	39,7	9,5
15 Sua empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho?	27,0	36,5	36,5
16 Sua empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho?	56,3	40,5	3,2
17 Os empregados de sua empresa participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança?	58,7	27,0	14,3

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 13, 71,4% dos respondentes afirmam que empresa não cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho. Somam 13,5% os que discordam dessa resposta e 15,1% os que não souberam se posicionar.

Na questão 14, a percepção dos empregados é mais positiva quando indagados se a empresa possui indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo. Concordam com essa assertiva 50,8% dos respondentes. O resultado desta questão pode ter sido influenciado pela visibilidade dada às estatísticas de acidentes no local de trabalho, o que não significa, necessariamente, que a empresa tenha planos para ultrapassar os padrões em seu setor de atuação. A área de trabalho também pode ter contribuído para tal índice, uma vez que as questões relativas a acidentes são tratadas mais enfaticamente com os empregados da produção. Para 39,7% dos respondentes, a empresa não atua no monitoramento de planos e metas nas áreas de saúde, segurança e condições de trabalho e 9,5% não se manifestaram.

A questão 15 chama a atenção pelo expressivo número de respondentes que não souberam responder (36,5%). Se a empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho,

pode-se afirmar que elas carecem de melhor divulgação junto ao público interno ou modificações em seu formato.

Os resultados da questão 16 indicam que a maioria dos respondentes (56,3%) se sente consultada pela empresa sobre o nível de satisfação em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho. O percentual de pessoas que discorda dessa resposta é de 40,5% e de 3,2% daqueles que não se sentem em condições de avaliar.

Quanto à questão 17, referente à participação na definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança, 58,7% dos empregados se percebem parte desse processo. A área de trabalho pode ter influenciado o resultado. Ainda, entre os respondentes, 27,0% acreditam não participar da definição de metas e indicadores e 14,3% não souberam responder.

Nessa variável, em suma, destaca-se o elevado índice de discordância em relação ao cumprimento da legislação trabalhista pela empresa pesquisada. Esse ponto merece atenção, pois, de acordo com a maioria dos empregados, a empresa estaria descumprindo os aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho da legislação trabalhista. Entre as empresas do NUPEGS consideradas neste trabalho (OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008), a empresa objeto da presente dissertação é a única percebida negativamente pela maioria de seus empregados (71,4%) em relação ao cumprimento da lei. Se responsabilidade social empresarial implica, necessariamente, a incorporação das exigências da lei às estratégias e o cumprimento delas no dia-a-dia, a empresa investigada não atuaria de modo socialmente responsável. Segundo o modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Corporativa desenvolvido por Schwartz e Carroll (2003), as empresas que se pretendem socialmente responsáveis devem operar na intersecção em que as demandas econômicas, legais e éticas inerentes ao negócio são atendidas simultaneamente. Neste caso, destaca-se o descumprimento, pela empresa, das determinações da lei no relacionamento com seus trabalhadores.

Também é pertinente pontuar a necessidade de se rever a abrangência e o conteúdo das campanhas de conscientização sobre saúde, segurança e condições de trabalho, haja vista o expressivo percentual de empregados que discordam da efetividade das ações vinculadas ao tema ou que ignoram sua abordagem pela empresa. Esse resultado é contrário à tendência identificada nas pesquisas de Furtado (2006), Mattoni (2007), Santos (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008).

A área de trabalho pode ter contribuído com o predomínio de uma percepção positiva sobre a existência de indicadores e metas, consideração pela satisfação dos empregados e

participação dos empregados na definição de indicadores e metas relativas às questões de saúde, segurança e condições de trabalho. Essa hipótese será investigada quando da análise dos resultados pela área de trabalho do respondente.

As questões que compõem essa variável obtiveram índices de concordância acima de 50% no trabalho de Furtado (2006), exceto relativamente à definição de metas e indicadores de desempenho referentes às condições de trabalho, saúde e segurança, pelos empregados.

Os resultados das questões referentes à segurança, à saúde e às condições de trabalho no banco analisado por Santos (2007) também apontam para elevados índices de concordância com o fato de que a empresa vai além das obrigações legais, para o bom resultado das campanhas de saúde e segurança e para a participação dos funcionários na definição de metas e indicadores de saúde e segurança.

Na dissertação de Mattoni (2007), os índices para as questões desta variável ultrapassam 90% de concordância, exceto no que diz respeito à participação dos empregados na definição de metas e indicadores de desempenho nessa área.

Na pesquisa de Nagli (2008), todas as questões também foram avaliadas de maneira positiva (acima de 50%). Novamente, nota-se uma percepção menos positiva no que se refere à definição de metas e indicadores pelos empregados.

De uma forma geral, observa-se que as condições de trabalho também atendem às necessidades e expectativas dos empregados da empresa pesquisada por Pereira (2008). No trabalho de Oliveira (2005), por outro lado, foi verificado um cenário em que a empresa se limitava ao cumprimento da legislação, na percepção dos empregados.

Embora não seja possível fazer generalizações em relação à variável, pode-se concluir que predomina uma percepção negativa acerca da participação dos empregados na definição de metas e indicadores de desempenho relativos a condições de trabalho, saúde e segurança nas empresas contempladas pelas pesquisas do NUPEGS. Mesmo em empresas gerencialistas – PROMON (FURTADO, 2006) – observa-se que a prática de envolvimento dos empregados nessa questão é incomum. O resultado novamente corrobora o argumento de Bordenave (1983) de que a participação dos empregados nas empresas ainda está no nível da informação e não na esfera decisória.

A responsabilidade social empresarial com o público interno implica, necessariamente, o efetivo compromisso das empresas em relação à saúde física e mental, à segurança e às condições de trabalho de seus empregados (METZNER; FISCHER; NOGUEIRA, 2005). Essas questões tem sido cada vez mais contempladas nas diversas normas e indicadores que orientam as empresas que pretendem ser socialmente responsáveis. A empresa pesquisada

parece não atender integralmente a essa recomendação, haja vista o expressivo índice de discordância relativo ao cumprimento das obrigações legais na área de saúde, segurança e condições de trabalho. A empresa também dista de um posicionamento socialmente responsável, em razão de existirem lacunas, ademais, no monitoramento de planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência nessa área, no desenvolvimento de campanhas regulares de conscientização e na verificação do nível de satisfação dos empregados em relação ao tema (ETHOS, 2009).

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

A Tabela 11 consolida os resultados referentes às questões da variável “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”.

**TABELA 11**  
**Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade**

Questões	Sim	Não	Não Sei
<b>18</b> Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados?	83,3	14,3	2,4
<b>19</b> Sua empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?	28,6	37,3	34,1
<b>20</b> Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?	52,4	41,3	6,3
<b>21</b> Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?	68,3	27,0	4,8

**Fonte:** Dados da pesquisa



Na questão 18, o índice de concordância sobre a promoção, pela empresa, de atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas dos seus empregados, é elevado e atinge 83,3% dos respondentes.

A questão 19 se difere da anterior ao referir-se à existência de atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação. Para a maioria dos respondentes (37,3%), a empresa não mantém atividades contínuas de treinamento direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seu pessoal. Também se destaca o índice de respondentes que não souberam se manifestar (34,1%).

A questão 20 concentra-se no questionamento acerca da oferta de bolsas de estudo ou outros incentivos para a aquisição de conhecimento, com impacto positivo na empregabilidade dos empregados, independentemente da aplicação prática na função atual. Pouco mais da metade dos respondentes (52,4%) acredita que a empresa tenha uma política dessa natureza.

A questão 21 se difere da anterior ao estender a oferta de bolsas de estudo ou outros incentivos a todos os níveis hierárquicos da empresa. Incoerentemente, a percepção dos respondentes foi ainda mais positiva, com um percentual de concordância de 68,3%.

Há um entendimento quase que geral de que a empresa se preocupa com a preparação dos empregados para o desenvolvimento de tarefas específicas do dia-a-dia. A percepção dos empregados piora, entretanto, à medida que se abordam as questões relativas à realização contínua de atividades de desenvolvimento e capacitação. Entre as empresas do NUPEGS consideradas neste trabalho (OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008), a empresa objeto da presente dissertação é a única percebida negativamente pela maioria de seus empregados (37,3%) em relação à disponibilidade de atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação.

Por uma razão de coerência, esperavam-se índices de concordância mais baixos em relação às questões que tratam de desenvolvimento profissional e empregabilidade. No entanto, pelo fato de a empresa disponibilizar bolsas de estudo para ensino médio, curso superior e pós-graduação e cursos de curta duração relacionados às atividades desenvolvidas na empresa, acredita-se que as respostas reflitam a realidade organizacional.

As questões relativas a desenvolvimento profissional e empregabilidade apresentam resultados variados no trabalho de Furtado (2006). Mais de 65% dos funcionários afirmaram que recebiam treinamento dirigido para o trabalho e 51,4% concordaram que tem treinamento contínuo para o desenvolvimento de suas tarefas. Nas questões que versavam sobre a prática

de distribuição de bolsas de estudo e a forma de distribuir essas bolsas, entre os empregados em geral, o índice de discordância superava o de concordância.

Os resultados da pesquisa de Santos (2007) corroboram os de Furtado (2006). Os índices de concordância variam entre 50% e 65% para o recebimento de treinamento dirigido e contínuo para as tarefas que os funcionários desempenham. No entanto as questões relacionadas com bolsas de estudo apresentam resultados de concordância abaixo de 30%.

Da mesma forma, na empresa investigada por Mattoni (2007), a maioria dos respondentes concorda que a empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que são desempenhadas por eles (89,7%) e que a empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que desempenham (80,5%). Já em relação à questão que trata de a empresa oferecer bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora de sua função atual, 62% dos respondentes negam que isso aconteça.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Nagli (2008) constituem exceção, uma vez que todas as questões dessa variável foram avaliadas positivamente (acima de 50% de concordância). Os resultados do trabalho de Pereira (2008) também se encaixam nesse perfil.

Entre as empresas contempladas pelas pesquisas do NUPEGS, observa-se que a tendência ainda é a de priorizar-se o desenvolvimento profissional de curto e médio prazo direcionado à execução de tarefas inerentes à função atual do empregado. A percepção dos funcionários em relação a tais questões é essencialmente positiva, com destaque para treinamentos pontuais, em primeiro lugar, e atividades sistemáticas de desenvolvimento, em segundo. Os índices de concordância sobre compromisso com a empregabilidade, no geral, decrescem significativamente nesta dissertação e nas de Furtado (2006), Mattoni (2007), Santos (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008).

A realidade das empresas pesquisadas reflete a teoria que trata da capacitação e do treinamento como diferencial competitivo e meio de crescimento organizacional (CARDOSO, 1996). Os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são instrumentos eficazes de desenvolvimento de novas habilidades e competências e contribuem com a conformação de um perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente (ULRICH, 2002; GOLDSTEIN, 1991), que é o caso do setor automobilístico. Entretanto a prática dessas empresas no que se refere a desenvolvimento profissional e empregabilidade está desalinhada com as recomendações. A empresa socialmente responsável deve comprometer-se com o desenvolvimento profissional e com o fortalecimento da empregabilidade de seus empregados (ETHOS, 2009). Segundo essa perspectiva, cabe às empresas capacitar os trabalhadores não só para as tarefas desenvolvidas hoje, mas torná-los

capazes de assumir novas responsabilidades, crescer na empresa e se preparar melhor para o reingresso no mercado de trabalho em caso de demissão (BARTLETT; GLOSHAL, 2000).

O quadro 1 resume as percepções dos empregados acerca das ações de RSE com PI da empresa objeto desta pesquisa e das empresas investigadas por Oliveira (2005), Furtado (2006), Mattoni (2007), Santos (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008). O sinal “-” indica que a percepção dos empregados em relação àquela variável, no geral, é negativa e o sinal “+” indica que a percepção, no geral, é positiva.

### QUADRO 1

#### Resumo dos resultados das pesquisas do NUPEGS por variável de RSE com PI

PESQUISAS	Relações com sindicatos	Gestão participativa	Política de remuneração, benefícios e carreira	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
Esta pesquisa	-	-	-	+	+
Oliveira	-	+	-	-	+
Furtado	+	+	+	+	+
Mattoni	+	+	-	+	+
Santos	-	+	+	+	+
Pereira	+	+	+	+	+
Nagli	-	+	+	+	+

Fonte: Dados da pesquisa

Das sete empresas avaliadas pelos pesquisadores do NUPEGS, em cinco observa-se o predomínio de uma percepção positiva dos empregados em relação à RSE com PI. A análise *macro* dos resultados indica ainda que as empresas percebidas mais positivamente pelos seus empregados no tocante à RSE com PI são as de Furtado (2006) e Pereira (2008). As empresas percebidas de forma mais negativa são a de Oliveira (2005) e a avaliada nesta dissertação.

Relações com sindicatos e Política de remuneração, benefícios e carreira, respectivamente, são as variáveis percebidas de forma mais negativa pelo PI das empresas

avaliadas pelo NUPEGS. Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade e Gestão participativa tem o maior índice de favorabilidade, nessa ordem.

### 4.3 Análise das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno pela área de trabalho do respondente

#### 4.3.1 Relações com sindicatos

A Tabela 12 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 1ª pergunta do questionário: “Sua empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?”.

**TABELA 12**  
**Área de trabalho x 1ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	84,4%	9,4%	6,3%	100,0%
Indiretos	70,8%	29,2%	0,0%	100,0%
Produção	77,1%	22,9%	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>77,8%</b>	<b>20,6%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes das três áreas de trabalho acredita que a empresa efetivamente exerça pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais. O número de pessoas que estão de acordo com essa afirmação atinge mais de três quartos em toda a empresa (77,8%). Nesse caso, destaca-se o nível de concordância entre os empregados da área administrativa (84,4%).

No trabalho de Furtado (2006), há uma quantidade expressiva de respostas “às vezes concordo, às vezes discordo” entre todos os cargos – de 20% a 30% dos respondentes

marcaram essa opção. Há de se considerar que, pelo fato de a PROMON ser uma empresa caracteristicamente gerencialista, os sindicatos exercem um papel menos relevante na vida dos empregados (HECKSCHER, 1996).

Na pesquisa de Nagli (2008), observa-se um nível expressivo de desconhecimento entre os trabalhadores, em maior proporção, e também um contingente de cerca de um quarto que acredita que empresa exerça pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais. A visão dos gestores é notoriamente mais positiva.

Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 13 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 2ª pergunta do questionário: “Sua empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?”.

**TABELA 13**  
**Área de trabalho x 2ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	56,3%	43,8%	0,0%	100,0%
Indiretos	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Produção	61,4%	35,7%	2,9%	100,0%
TOTAL	61,1%	37,3%	1,6%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A percepção sobre a liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho é favorável à empresa e praticamente homogênea entre as áreas (média de 61,1%). Observa-se, contudo, que o índice de concordância é maior entre os empregados de indiretos (66,7%) e, em seguida, entre os de produção (61,4%). Nessa questão, a percepção dos empregados da área administrativa também foi mais negativa do que a dos empregados das demais áreas.

Na pesquisa de Nagli (2008), o índice de concordância dos gestores é cerca de 100% maior do que o dos trabalhadores em relação à liberdade concedida pela empresa para atuação dos sindicatos no local de trabalho. Na empresa avaliada por Pereira (2008), também se

constata uma disparidade significativa entre as percepções. Nesse último caso, a atuação dos sindicatos no local do trabalho é atestada positivamente por 38,7% dos funcionários e por 100% dos gerentes.

Furtado (2006) e Santos (2007) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 14 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 3ª pergunta do questionário: “Os dirigentes de sua empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?”.

**TABELA 14**  
**Área de trabalho x 3ª pergunta**

<b>ÁREA DE TRABALHO</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Administrativa</b>	50,0%	40,6%	9,4%	<b>100,0%</b>
<b>Indiretos</b>	37,5%	58,3%	4,2%	<b>100,0%</b>
<b>Produção</b>	38,6%	55,7%	5,7%	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>41,3%</b>	<b>52,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da questão 3 invertem a tendência de predomínio de uma percepção mais desfavorável à empresa entre os empregados da área administrativa. Nessa área, a maioria dos respondentes acredita que a empresa se reúna periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações (50%). O índice de concordância pode ter sido influenciado pelo fato de estarem entre os funcionários da área administrativa aqueles que geralmente dialogam com os sindicatos. Esse argumento é coerente à medida que se constata uma maior discordância em relação à assertiva entre os empregados de produção e indiretos (55,7 e 58,3%, respectivamente).

Na pesquisa de Nagli (2008), o índice de concordância dos gestores é cerca de 100% maior do que o dos trabalhadores em relação à realização de reuniões periódicas entre empresa e sindicatos.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados desta questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 15 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 4ª pergunta do questionário: “Sua empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os empregados) para subsidiar as discussões?”.

**TABELA 15**  
**Área de trabalho x 4ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	25,0%	68,8%	6,3%	100,0%
Indiretos	20,8%	62,5%	16,7%	100,0%
Produção	22,9%	65,7%	11,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>23,0%</b>	<b>65,9%</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

É comum entre as três áreas de trabalho a percepção de que não há um canal de comunicação consolidado entre empresa e sindicatos para fornecimento de dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetam os empregados. Não se observam discrepâncias expressivas de resultado entre as áreas, embora a da administrativa, novamente, seja a que se destaca pelo maior índice de discordância (68,8%).

Na pesquisa de Nagli (2008), observa-se um nível expressivo de desconhecimento sobre a questão tanto entre trabalhadores quanto entre gestores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A partir das análises anteriores, conclui-se que a percepção dos empregados da área administrativa tende a ser mais negativa do que a dos empregados das demais áreas da

empresa no que se refere às relações desta com os sindicatos. Destaca-se ainda a existência de pouca discrepância entre os resultados das áreas de indiretos e produção.

As dissertações com as quais foi possível comparar os resultados desta pesquisa apontam para uma direção oposta. Nos trabalhos de Nagli (2008) e Pereira (2008), os gestores tendem a ter uma percepção consideravelmente mais positiva do que os trabalhadores no que diz respeito ao posicionamento da empresa diante dos sindicatos. Os resultados da investigação de Furtado (2006) podem ser considerados uma exceção, uma vez que refletem as consequências da prática do gerencialismo (HECKSCHER, 1996).

#### 4.3.2 Gestão participativa

A Tabela 16 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 5ª pergunta do questionário: “Sua empresa disponibiliza informações sobre sua história, missão, visão, políticas, estrutura organizacional, mercados, principais parceiros e clientes e treina seus empregados para que possam compreender essas informações e analisá-las?”.

**TABELA 16**  
**Área de trabalho x 5ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	21,9%	46,9%	31,3%	100,0%
Indiretos	29,2%	33,3%	37,5%	100,0%
Produção	34,3%	45,7%	20,0%	100,0%
TOTAL	30,2%	43,7%	26,2%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes das áreas administrativa e de produção se sente desinformada das questões de caráter institucional da empresa e despreparada para compreendê-las (46,9% e 45,7%, respectivamente). A questão 5 se destaca ainda por um



percentual expressivo de empregados da área de indiretos que desconhecem a existência de qualquer política ou prática afim.

No trabalho de Furtado (2006), verifica-se um índice menor de concordância entre os empregados operacionais da empresa. À medida que se desce na estrutura organizacional, a percepção é menos favorável à empresa no que se refere à disponibilização de informações institucionais e preparação para compreendê-las. Na pesquisa de Nagli (2008), a percepção também é essencialmente positiva, mas observam-se resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os gestores.

Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 17 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 6ª pergunta do questionário: “Sua empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados?”.

**TABELA 17**  
**Área de trabalho x 6ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	56,3%	34,4%	9,4%	100,0%
Indiretos	54,2%	45,8%	0,0%	100,0%
Produção	35,7%	54,3%	10,0%	100,0%
TOTAL	44,4%	47,6%	7,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise de dados por essa variável demográfica corroboram a hipótese de que as percepções são influenciadas pela área de trabalho do empregado. Pelo fato de as áreas administrativa e de indiretos terem acesso frequente a informações econômico-financeiras da empresa, o índice de concordância em relação à assertiva foi significativamente maior do que o da área de produção.

Na pesquisa de Nagli (2008), a percepção é essencialmente positiva, mas os gestores se veem com mais acesso às informações econômico-financeiras da empresa. Na empresa avaliada por Pereira (2008), também se constata uma disparidade entre as percepções. A

disponibilidade de informações econômico-financeiras aos funcionários teve 48,74% e 100% como índices de percepção positiva para funcionários e gerentes, respectivamente.

Furtado (2006) e Santos (2007) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 18 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 7ª pergunta do questionário: “Sua empresa tem um processo estruturado de discussão e análise de informações econômico-financeiras com seus empregados?”.

**TABELA 18**  
**Área de trabalho x 7ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	56,3%	15,6%	28,1%	100,0%
Indiretos	16,7%	58,3%	25,0%	100,0%
Produção	40,0%	41,4%	18,6%	100,0%
TOTAL	39,7%	38,1%	22,2%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, observa-se a influência da área de trabalho sobre a resposta do empregado. A maioria dos respondentes da área administrativa se percebe participante no processo de discussão e análise de informações econômico-financeiras da empresa (56,3%). De certa forma, parte dos resultados dessa questão contradiz os da anterior. Os empregados da área de produção (40%) afirmaram participar da análise e discussão de informações econômico-financeiras, mas responderam anteriormente que a empresa sequer as disponibiliza (54,3%). Há coerência entre as respostas dos empregados da área de indiretos, por outro lado. Embora estes tenham acesso às informações econômico-financeiras da empresa (54,2%), não se percebem participantes das análises e discussões (58,3%).

No trabalho de Furtado (2006), verifica-se um índice menor de concordância entre os empregados técnicos e operacionais da empresa. À medida que se desce na estrutura organizacional, a percepção é menos favorável à empresa no que se refere à discussão e análise de informações econômico-financeiras com os empregados.

Na pesquisa de Nagli (2008), os gestores discordam da assertiva mais do que os trabalhadores. É expressivo o número de respondentes que não souberam se expressar (cerca de um terço de ambas as categorias).

Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 19 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 8ª pergunta do questionário: “Empregados de sua empresa participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas da empresa?”.

**TABELA 19**  
**Área de trabalho x 8ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	56,3%	37,5%	6,3%	100,0%
Indiretos	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Produção	50,0%	45,7%	4,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>54,8%</b>	<b>41,3%</b>	<b>4,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da 8ª questão uma vez mais confirmam a hipótese de que a área de trabalho do empregado exerce influência sobre suas percepções. Nesse caso, no entanto, o número de respostas favoráveis à empresa é maior entre os empregados da área de indiretos (66,7%), em primeiro lugar, e posteriormente entre os da área administrativa (56,3%). Esses índices de concordância podem ser explicados pelo fato de as áreas administrativa e de indiretos participarem mais ativamente dos comitês de gestão ou da pauta estratégica da empresa do que o pessoal de produção.

No trabalho de Furtado (2006), verifica-se um índice de concordância superior a 60% e praticamente homogêneo entre os cargos. Tal resultado indica que os empregados de todos os níveis da empresa se percebem parte dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas da empresa.

Na pesquisa de Nagli (2008), cerca de metade dos trabalhadores e dos gestores não soube avaliar se na empresa os empregados participam dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas.

Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

Os resultados dessa variável corroboram o pressuposto de que há discrepâncias de percepção entre as áreas de trabalho no que concerne aos mecanismos de gestão participativa. De uma forma geral, percebe-se uma tendência de maior favorabilidade à empresa entre aqueles que estão mais próximos ou que, de alguma forma, participam da gestão empresarial (áreas administrativa e de indiretos). Nas empresas pesquisadas por Furtado (2006), Nagli (2008) e Pereira (2008), esse fenômeno também ocorre. À medida que descem na hierarquia organizacional, os empregados se percebem menos partícipes do processo de gestão da empresa. É importante destacar que, mesmo em uma empresa gerencialista como a avaliada por Furtado (2006), observam-se índices de concordância mais baixos no nível operacional.

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

A Tabela 20 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 9ª pergunta do questionário: “Sua empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?”.

**TABELA 20**  
**Área de trabalho x 9ª pergunta**

<b>ÁREA DE TRABALHO</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Administrativa</b>	21,9%	65,6%	12,5%	<b>100,0%</b>
<b>Indiretos</b>	8,3%	87,5%	4,2%	<b>100,0%</b>
<b>Produção</b>	20,0%	67,1%	12,9%	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18,3%</b>	<b>70,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os empregados das áreas de produção e administrativa tem uma percepção convergente quanto ao fato de que a empresa não busca praticar pisos salariais superiores aos firmados com os sindicatos (67,1% e 65,6%, respectivamente). O número de respondentes que discordam da assertiva é ainda maior entre aqueles da área de indiretos (87,5%).

No trabalho de Furtado (2006), verifica-se um índice de concordância superior a 60% e praticamente homogêneo entre os cargos.

Na pesquisa de Nagli (2008), é praticamente unânime entre os gestores a percepção de que a empresa busca praticar pisos salariais superiores aos firmados com os sindicatos. Entre os trabalhadores, porém, o índice de concordância alcança menos de um terço dos respondentes. A dissertação de Santos (2007) apresenta resultados similares para essa questão.

Na empresa avaliada por Pereira (2008), constata-se uma percepção predominantemente negativa sobre o tema, embora homogênea entre os cargos. A superação dos pisos salariais firmados com os sindicatos foi percebida positivamente por 25% dos gerentes. Para os funcionários, as percepções positiva e negativa foram de 24,9% e 16,5%, respectivamente.

A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 21 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 10ª pergunta do questionário: “Sua empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional?”.

**TABELA 21**  
**Área de trabalho x 10ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	31,3%	56,3%	12,5%	100,0%
Indiretos	12,5%	70,8%	16,7%	100,0%
Produção	31,4%	57,1%	11,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>27,8%</b>	<b>59,5%</b>	<b>12,7%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão, observam-se as mesmas tendências da anterior. Há uma percepção homogênea entre os empregados das áreas de produção e administrativa de que a política de remuneração da empresa não atende a suas expectativas ou necessidades (57,1% e 56,3%). Para 70,8% dos empregados da área de indiretos, a empresa não é capaz de estimulá-los por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional.

Nos trabalhos de Furtado (2006) e Santos (2007), verifica-se um índice menor de concordância entre os empregados operacionais da empresa. À medida que se desce na estrutura organizacional, a percepção é menos favorável à empresa no que se refere à sua capacidade de estimular os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional.

Na pesquisa de Nagli (2008), a percepção também é predominantemente positiva, mas observam-se resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os gestores.

Pereira (2008) não analisou os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 22 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 11ª pergunta do questionário: “Sua empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o desenvolvimento de novas habilidades?”.

**TABELA 22**  
**Área de trabalho x 11ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	62,5%	34,4%	3,1%	100,0%
Indiretos	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Produção	32,9%	67,1%	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>40,5%</b>	<b>58,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, é corroborada a hipótese de que a área de trabalho exerce influência sobre as respostas. Quando questionados se a empresa investe no desenvolvimento profissional dos seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o

desenvolvimento de novas habilidades, 62,5% dos respondentes da área administrativa afirmam que sim. A resposta, entretanto, é diametralmente oposta quando se faz a mesma pergunta aos empregados das áreas de produção e de indiretos: 67,1% e 66,7% acreditam que a empresa não lhes ofereça esse tipo de oportunidade.

Na pesquisa de Nagli (2008), a percepção acerca do desenvolvimento profissional dos empregados é predominantemente positiva, mas observam-se resultados mais favoráveis à empresa entre os gestores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados desta questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 23 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 12ª pergunta do questionário: “Sua empresa estabelece mecanismos para que seus empregados participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?”.

**TABELA 23**  
**Área de trabalho x 12ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	43,8%	37,5%	18,8%	100,0%
Indiretos	37,5%	54,2%	8,3%	100,0%
Produção	31,4%	52,9%	15,7%	100,0%
TOTAL	35,7%	49,2%	15,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão, observam-se as mesmas tendências da anterior. Há uma percepção mais favorável à empresa entre os empregados da área administrativa e menos favorável entre os de indiretos e de produção quanto ao estabelecimento de mecanismos, pela empresa, para que eles participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.

Na pesquisa de Nagli (2008), os gestores percebem o tema mais negativamente do que os trabalhadores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

Há uma relativa homogeneidade entre as percepções das áreas de trabalho no que se refere à política de remuneração da empresa. Segundo a maioria dos empregados – e destacadamente os da área de indiretos – a política vigente não atende a suas necessidades ou expectativas. Quando abordadas as questões sobre investimento em desenvolvimento profissional e participação na formulação de políticas, nota-se que os empregados da área administrativa são mais favoráveis à empresa. A área de trabalho, uma vez mais, demonstra-se um elemento decisivo na favorabilidade das respostas, sobretudo naquelas que refletem temas de caráter estratégico ou de gestão da empresa.

As pesquisas de Nagli (2008) e Santos (2007) indicam que os gestores percebem mais positivamente a política de remuneração, benefícios e carreira de suas empresas do que os trabalhadores, embora compartilhem uma percepção positiva no todo. Na PROMON, a percepção é positiva entre os cargos (FURTADO, 2006). Os empregados da empresa pesquisada por Pereira (2008) tem um posicionamento mais próximo ao dos empregados da empresa avaliada neste trabalho em relação à prática de pisos salariais – percepção negativa homogênea entre os cargos.

#### ***4.3.4 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho***

A Tabela 24 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 13ª pergunta do questionário: “Sua empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho?”.



**TABELA 24**  
**Área de trabalho x 13ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	15,6%	68,8%	15,6%	100,0%
Indiretos	8,3%	83,3%	8,3%	100,0%
Produção	14,3%	68,6%	17,1%	100,0%
TOTAL	13,5%	71,4%	15,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na empresa, há uma concordância generalizada em relação ao descumprimento das obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho (71,4%). Pressupunha-se que a percepção dos empregados da produção fosse a mais negativa, em consequência de a área, por razões óbvias, ser a que mais oferece riscos à segurança e à saúde dos trabalhadores. Os resultados, entretanto, demonstram que a visão de áreas não-operacionais da empresa é ainda pior, com destaque para o percentual da área de indiretos (83,3%). A percepção da área operacional é relevante para esse tópico, pois é ela que mais se encontra exposta a situações de risco e a condições insalubres, e deve estar constantemente atenta à segurança do trabalho.

Na pesquisa de Nagli (2008), há um quadro generalizado de concordância em relação ao cumprimento, pela empresa, das obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho. Observam-se, contudo, resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os gestores.

Na empresa avaliada por Pereira (2008), verifica-se uma percepção positiva sobre o tema e pouca discrepância entre os cargos. Cerca de 70% dos funcionários e 75% dos gerentes entendem que a empresa segue de forma rigorosa os padrões normatizados.

Furtado (2006) e Santos (2007) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 25 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 14ª pergunta do questionário: “Sua empresa possui indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo?”.

**TABELA 25**  
**Área de trabalho x 14ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	46,9%	43,8%	9,4%	100,0%
Indiretos	45,8%	45,8%	8,3%	100,0%
Produção	54,3%	35,7%	10,0%	100,0%
TOTAL	50,8%	39,7%	9,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A área de produção percebe o tema de forma mais favorável à empresa. O resultado pode ser explicado pela visibilidade dada às estatísticas de acidentes no local de trabalho e pelo fato de que as questões relacionadas a acidentes são tratadas mais enfaticamente com os empregados da produção. As respostas, contudo, deixam dúvidas quanto ao que se entendeu por ter “planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo”, quando comparadas com as da questão anterior.

Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos empregados concorda que a empresa possui indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor. Observam-se, contudo, resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os gestores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 26 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 15ª pergunta do questionário: “Sua empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho?”.

**TABELA 26**  
**Área de trabalho x 15ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	34,4%	40,6%	25,0%	100,0%
Indiretos	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
Produção	24,3%	34,3%	41,4%	100,0%
TOTAL	27,0%	36,5%	36,5%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Destacam-se os índices de desconhecimento acerca da existência ou não de campanhas de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho na empresa, notadamente nas áreas de produção (41,4%) e de indiretos (37,5%). Reafirma-se a necessidade de melhor divulgação do tema, especialmente à equipe de produção que está mais suscetível a riscos.

Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos empregados concorda que a empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho. Nesse caso, observam-se, contudo, resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os trabalhadores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 27 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 16ª pergunta do questionário: “Sua empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho?”.

**TABELA 27**  
**Área de trabalho x 16ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	68,8%	28,1%	3,1%	100,0%
Indiretos	54,2%	41,7%	4,2%	100,0%
Produção	51,4%	45,7%	2,9%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>56,3%</b>	<b>40,5%</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes de todas as áreas se sente consultada sobre o nível de satisfação em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho (56,3%). O percentual dos que concordam com esse fato é notoriamente maior entre os empregados da área administrativa (68,8%). Há espaço para que a empresa promova melhorias no processo de consulta aos empregados da produção, já que estes, por razões óbvias, são fortemente afetados pelas questões relativas à saúde, à segurança e às condições de trabalho.

Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos empregados concorda que a empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho. Nesse caso, observam-se, contudo, resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os trabalhadores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 28 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 17ª pergunta do questionário: “Os empregados de sua empresa participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança?”.

**TABELA 28**  
**Área de trabalho x 17ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	65,6%	12,5%	21,9%	100,0%
Indiretos	54,2%	37,5%	8,3%	100,0%
Produção	57,1%	30,0%	12,9%	100,0%
TOTAL	58,7%	27,0%	14,3%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, novamente, que, quando se abordam questões de cunho estratégico ou de gestão, a área administrativa é a que as percebe mais favoravelmente. Mais de 65% se enxergam parte do processo de definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança. Esse percentual cai para 57,1% entre o pessoal de produção e para 54,2% entre o da área de indiretos.

Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos respondentes concorda que os empregados participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança. Nesse caso, observam-se, contudo, resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os trabalhadores.

Furtado (2006), Santos (2007) e Pereira (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

Nessa variável, chama a atenção a concordância entre todas as áreas, no que concerne à necessidade de a empresa promover melhorias nos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho, de uma forma geral. Constatou-se que a área de trabalho efetivamente influenciou as percepções dos empregados, em razão de uma maior proximidade dos temas à realidade deles. Essa questão se torna clara no trabalho de Nagli (2008) em dois temas, embora na empresa pesquisada por ele a percepção acerca da variável seja essencialmente positiva. O cumprimento das obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho é mais bem percebido pelos gestores, por ser uma atribuição deles. O mesmo se constata na questão referente ao estabelecimento de indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões nessa área.

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

A Tabela 29 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 18ª pergunta do questionário: “Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados?”.

**TABELA 29**  
**Área de trabalho x 18ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	90,6%	9,4%	0,0%	100,0%
Indiretos	79,2%	20,8%	0,0%	100,0%
Produção	81,4%	14,3%	4,3%	100,0%
TOTAL	83,3%	14,3%	2,4%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes da área administrativa são os que mais percebem a promoção, pela empresa, de atividades de treinamento relacionadas ao desenvolvimento de tarefas específicas dos empregados (90,6%). O índice de concordância em relação a essa prática cai cerca de 10% entre os respondentes das áreas de produção e de indiretos.

Nos trabalhos de Furtado (2006) e Santos (2007), verifica-se um índice de concordância praticamente homogêneo entre os cargos. Tal resultado indica que os empregados de todos os níveis entendem que a empresa promove atividades de treinamento relacionadas ao desenvolvimento de tarefas específicas.

Na pesquisa de Nagli (2008), também se observa um quadro generalizado de concordância em relação à promoção, pela empresa, de atividades de treinamento pontuais. Observam-se, contudo, resultados mais favoráveis à empresa entre os gestores.

Pereira (2008) não analisou os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 30 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 19ª pergunta do questionário: “Sua empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?”.

**TABELA 30**  
**Área de trabalho x 19ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	40,6%	31,3%	28,1%	100,0%
Indiretos	29,2%	37,5%	33,3%	100,0%
Produção	22,9%	40,0%	37,1%	100,0%
TOTAL	28,6%	37,3%	34,1%	100,0%

**Fonte: Dados da pesquisa**

Embora em menor número em relação à questão anterior, os empregados da área administrativa também são os que mais concordam sobre a existência de atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação na empresa (40,6%). Para a maioria dos respondentes da área de produção (40%) e da área de indiretos (37,5%), a empresa não mantém atividades contínuas de treinamento direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seu pessoal. Nessa questão, também se destaca o índice de respondentes que não souberam se manifestar (média de 34,1%).

Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos empregados concorda que a empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação. Nesse caso, observam-se, contudo, resultados ligeiramente mais favoráveis à empresa entre os trabalhadores.

Na empresa avaliada por Pereira (2008), verifica-se um maior índice de concordância sobre o tema entre os gerentes. A capacitação contínua para aproveitamento da mão-de-obra em seu estágio atual e futuro tem percepção positiva de 61,3% dos funcionários e de 100% dos gerentes.

Furtado (2006) e Santos (2007) não analisaram os resultados dessa questão pelo cargo do respondente. A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

A Tabela 31 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 20ª pergunta do questionário: “Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?”.

**TABELA 31**  
**Área de trabalho x 20ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	75,0%	18,8%	6,3%	100,0%
Indiretos	50,0%	41,7%	8,3%	100,0%
Produção	42,9%	51,4%	5,7%	100,0%
TOTAL	52,4%	41,3%	6,3%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Notadamente, os empregados administrativos são os que mais concordam com a empresa no que se refere à disponibilidade de bolsas de estudo ou outros incentivos para a aquisição de conhecimentos em qualquer área de atuação, com impacto positivo em sua empregabilidade (75%). O índice de concordância em relação a essa prática cai para 50% entre os respondentes da área de indiretos e para 42,9% entre os de produção.

No trabalho de Furtado (2006), verifica-se que o nível de discordância mais alto (60%) é dos empregados administrativos, seguido pelos operacionais (50%). Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos empregados também concorda que a empresa dispõe de bolsas de estudo ou outros incentivos para a aquisição de conhecimentos em qualquer área de atuação, com impacto positivo em sua empregabilidade. Observam-se, contudo, resultados mais favoráveis à empresa entre os gestores.

A dissertação de Santos (2007) indica que os resultados dessa questão são mais favoráveis à empresa entre seus diretores e gerentes.

Na empresa avaliada por Pereira (2008), obteve-se 100% de concordância entre os gerentes e 61,3% entre os funcionários.

A metodologia proposta por Oliveira (2005) e Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.



A Tabela 32 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 21ª pergunta do questionário: “Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?”.

**TABELA 32**  
**Área de trabalho x 21ª pergunta**

ÁREA DE TRABALHO	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Administrativa	71,9%	25,0%	3,1%	100,0%
Indiretos	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Produção	64,3%	28,6%	7,1%	100,0%
TOTAL	68,3%	27,0%	4,8%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A 21ª questão se difere por estender a oferta de bolsas de estudo ou outros incentivos a todos os níveis hierárquicos da empresa. Os resultados demonstraram ser incongruentes com os da questão anterior, seja pela melhor percepção em todas as áreas de trabalho, seja pela melhor percepção, entre elas, da área de indiretos, o que também contraria a tendência até então identificada.

No trabalho de Furtado (2006), verifica-se que os empregados operacionais são os que mais discordam em relação à disponibilidade de bolsas de estudo ou outros incentivos para todos os níveis hierárquicos da empresa.

Na pesquisa de Nagli (2008), a maior parte dos empregados concorda em relação à disponibilidade de bolsas de estudo ou outros incentivos para todos os níveis hierárquicos da empresa. Observam-se, contudo, resultados mais favoráveis à empresa entre os gestores.

A dissertação de Santos (2007) indica que os resultados dessa questão são mais favoráveis à empresa entre seus diretores e gerentes.

Na empresa avaliada por Pereira (2008), obteve-se 100% de concordância entre os gerentes e 49,4% entre os funcionários. Em relação à pergunta anterior, há uma queda do

índice de concordância entre os funcionários quando se afirma estender as bolsas ou incentivos a todos os níveis hierárquicos da empresa.

A metodologia proposta por Mattoni (2007) não permite estabelecer comparações entre os resultados das pesquisas pelo cargo do empregado.

#### 4.3.6 *Em síntese*

A análise *macro* dos resultados da pesquisa pela área de trabalho do respondente indica que os empregados administrativos tendem a ser mais favoráveis à empresa. Essa favorabilidade se destaca, sobretudo, quando se abordam questões de caráter estratégico, gestão da empresa ou até mesmo relacionadas a atribuições da área administrativa. Sustenta tal argumento o fato de os empregados administrativos serem os que responderam mais positivamente às questões dessa natureza, como:

- 3 – Os dirigentes de sua empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações? (Relações com sindicatos)
- 6 – Sua empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados? (Gestão participativa)
- 7 – Sua empresa tem um processo estruturado de discussão e análise de informações econômico-financeiras com seus empregados? (Gestão participativa)
- 11 – Sua empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o desenvolvimento de novas habilidades? (Política de remuneração, benefícios e carreira)
- 12 – Sua empresa estabelece mecanismos para que seus empregados participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna? (Política de remuneração, benefícios e carreira)
- 16 – Sua empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho? (Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho)

- 17 – Os empregados de sua empresa participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança? (Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho)
- 18 – Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados? (Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade)
- 19 – Sua empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual? (Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade)
- 20 – Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual? (Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade)

De uma forma geral, também se pode afirmar que a percepção dos gestores é mais favorável do que a dos trabalhadores nas empresas pesquisadas por Furtado (2006), Nagli (2008), Santos (2007) e Pereira (2008). Esse resultado pode ser muito claramente percebido ao se analisarem as variáveis “Relações com sindicatos”, “Gestão participativa” e “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”. Nessas dissertações, também foram identificados casos em que se nota uma maior favorabilidade dos gestores em relação a questões estratégicas ou de gestão da empresa. Isso se torna explícito no trabalho de Nagli (2008), entre outros pesquisadores no NUPEGS, nos seguintes temas:

- realização de reuniões periódicas entre empresa e sindicatos;
- cumprimento das obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho e estabelecimento de indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões em tal área;
- participação dos empregados nos comitês de gestão ou nas decisões estratégicas.

Os empregados da produção são os mais favoráveis à empresa ou estão entre os mais favoráveis quando questionados sobre temas que lhes são mais evidentes ou recorrentes no cotidiano, por uma provável maior influência destes em sua área de trabalho. Essa afirmação é validada pelo índice de respostas positivas das seguintes questões:

- 2 – Sua empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho? (Relações com sindicatos)

- 14 – Sua empresa possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo? (Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho)
- 17 – Os empregados de sua empresa participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança? (Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho)
- 18 – Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados? (Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade)

Os empregados da produção não se percebem contribuindo com as questões mais estratégicas ou de gestão das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno avaliadas neste trabalho, distintamente dos empregados administrativos. Cabe ainda ressaltar que o número de respostas favoráveis à empresa foi menor entre os empregados da área de produção do que entre aqueles alocados na área administrativa.

Na área de indiretos, observa-se que os resultados ora apontam para a tendência identificada na área administrativa, ora para a tendência identificada na área de produção, embora a última tenha menor intensidade. Essa alternância pode ser explicada pelo fato de existir uma interface da área de indiretos tanto com a área de produção quanto com a área administrativa. As atribuições e os objetivos da área de indiretos, nesse sentido, são influenciados e influenciam os das áreas de produção e administrativa. Primeiramente, serão demonstrados os casos que refletem o predomínio de uma percepção positiva quanto às questões estratégicas ou de gestão da empresa:

- 6 – Sua empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados? (Gestão participativa)
- 8 – Empregados de sua empresa participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas da empresa? (Gestão participativa)
- 16 – Sua empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho? (Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho)
- 18 – Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados? (Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade)

- 20 – Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual? (Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade)

Exemplificam a tendência de maior favorabilidade das respostas a questões mais evidentes ou recorrentes no cotidiano dos empregados:

- 2 – Sua empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho? (Relações com sindicatos)
- 14 – Sua empresa possui indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo? (Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho)

Nesta pesquisa, constatou-se que a área de trabalho efetivamente exerceu influência sobre as percepções dos empregados no que concerne às ações de Responsabilidade Social Empresarial com Público Interno da organização investigada. Tal constatação corrobora as de estudos similares também desenvolvidos no âmbito do NUPEGS (OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008). Os resultados convergem ainda com a proposição de que as diferenças de percepção ocorrem não necessariamente em função dos cargos ocupacionais mas da recorrência ou visibilidade dada aos temas nas áreas de trabalho. Quanto mais próximo o tema for da realidade da área de trabalho, mais positiva ou negativamente os empregados daquela área o percebem. Os resultados das dissertações de Furtado (2006), Nagli (2008), Santos (2007) e Pereira (2008) corroboram tal constatação para algumas das questões avaliadas. No caso da empresa pesquisada, é explícito que as questões de responsabilidade social empresarial com público interno ligadas à estratégia ou gestão da empresa foram mais bem percebidas pelos empregados da área administrativa. Da mesma forma, os empregados da produção são os mais favoráveis à empresa ou estão entre os mais favoráveis quando abordados sobre temas que lhes são mais evidentes em seu cotidiano.

Decorrem das conclusões anteriores três possibilidades. A primeira se refere a uma real necessidade de se estenderem as ações de Responsabilidade Social Empresarial com público interno a todas as áreas da empresa. A análise dos resultados da pesquisa indica que a percepção dos empregados sobre o tema, no geral, é negativa. A segunda refere-se à necessidade de se promoverem melhorias no processo de comunicação de tal forma que as ações de Responsabilidade Social Empresarial com o público interno praticadas pela empresa sejam percebidas por todos os empregados. Esse parece ser um argumento factível, haja vista

o número expressivo de empregados que marcaram a opção por “Não Sei”. A terceira refere-se à necessidade de se trabalhar na mudança da realidade organizacional e no processo de comunicação paralelamente.

#### 4.4 Análise das variáveis de Responsabilidade Social Empresarial com público interno pelo tempo de casa do respondente

##### 4.4.1 Relações com sindicatos

A Tabela 33 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 1ª pergunta do questionário: “Sua empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?”.

**TABELA 33**  
**Tempo de casa x 1ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	88,9%	11,1%	0,0%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	69,1%	29,1%	1,8%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	82,4%	17,6%	0,0%	100,0%
Mais de 6 anos	85,7%	10,7%	3,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>77,8%</b>	<b>20,6%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes das quatro categorias acredita que a empresa exerça pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais. O número de pessoas que concordam com essa afirmação atinge percentuais mais elevados entre aquelas que trabalham para a empresa há menos de um ano (88,9%) e há mais de seis anos (85,7%).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 34 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 2ª pergunta do questionário: “Sua empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?”.

**TABELA 34**  
**Tempo de casa x 2ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	<b>77,8%</b>	<b>22,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	<b>63,6%</b>	<b>36,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	<b>52,9%</b>	<b>44,1%</b>	<b>2,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Mais de 6 anos</b>	<b>60,7%</b>	<b>35,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>61,1%</b>	<b>37,3%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A percepção sobre a liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho é mais favorável à empresa entre os empregados que trabalham para ela há menos de um ano (77,8%) e entre um e três anos (63,6%).

Na empresa avaliada por Pereira (2008), os empregados com tempo de casa intermediário atestam mais positivamente a atuação dos sindicatos no local de trabalho.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 35 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 3ª pergunta do questionário: “Os dirigentes de sua empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?”.

**TABELA 35**  
**Tempo de casa x 3ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	29,1%	61,8%	9,1%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	35,3%	58,8%	5,9%	100,0%
Mais de 6 anos	67,9%	32,1%	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>41,3%</b>	<b>52,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes que trabalham para a empresa há mais de seis anos e há menos de um ano acredita que os dirigentes se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações (67,9% e 55,6%, respectivamente).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 36 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 4ª pergunta do questionário: “Sua empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os empregados) para subsidiar as discussões?”.

**TABELA 36**  
**Tempo de casa x 4ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	14,5%	63,6%	21,8%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	23,5%	70,6%	5,9%	100,0%
Mais de 6 anos	21,4%	78,6%	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>23,0%</b>	<b>65,9%</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



É comum entre aqueles que trabalham para a empresa há mais de um ano a percepção de que não há um canal de comunicação consolidado entre empresa e sindicatos para fornecimento de dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetam os empregados. Não se observa resultado similar entre os empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano, no entanto 77,8% concordam com a assertiva da questão 4.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A percepção dos empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano tende a ser mais positiva do que a dos empregados distribuídos nas demais categorias. Das quatro questões referentes às relações com sindicatos, em três a resposta daqueles que trabalham há menos de um ano foi a mais favorável à empresa ou esteve entre as mais favoráveis.

#### 4.4.2 Gestão participativa

A Tabela 37 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 5ª pergunta do questionário: “Sua empresa disponibiliza informações sobre sua história, missão, visão, políticas, estrutura organizacional, mercados, principais parceiros e clientes e treina seus empregados para que possam compreender essas informações e analisá-las?”.

**TABELA 37**  
**Tempo de casa x 5ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	26,5%	47,1%	26,5%	100,0%
Mais de 6 anos	39,3%	39,3%	21,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>30,2%</b>	<b>43,7%</b>	<b>26,2%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Grande parte dos respondentes se sente desinformada das questões de caráter institucional da empresa e despreparada para compreendê-las. A questão 5 se destaca por um nível maior de conhecimento sobre políticas ou práticas correlatas entre os empregados que trabalham para a empresa há mais de seis anos e há menos de um ano (39,3% e 33,3%, respectivamente).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 38 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 6ª pergunta do questionário: “Sua empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados?”.

**TABELA 38**  
**Tempo de casa x 6ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	38,2%	52,7%	9,1%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	41,2%	55,9%	2,9%	100,0%
Mais de 6 anos	57,1%	32,1%	10,7%	100,0%
TOTAL	44,4%	47,6%	7,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados dessa questão convergem com os da anterior. Os empregados que trabalham para a empresa há mais de seis anos e há menos de um ano acreditam ter acesso a informações econômico-financeiras mais frequentemente do que os demais.

Na empresa avaliada por Pereira (2008), os empregados com menos tempo de casa e tempo de casa intermediário atestam mais positivamente a disponibilização, pela empresa, de informações de caráter econômico-financeiro.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 39 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 7ª pergunta

do questionário: “Sua empresa tem um processo estruturado de discussão e análise de informações econômico-financeiras com seus empregados?”.

**TABELA 39**  
**Tempo de casa x 7ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	44,4%	33,3%	22,2%	<b>100,0%</b>
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	36,4%	41,8%	21,8%	<b>100,0%</b>
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	35,3%	41,2%	23,5%	<b>100,0%</b>
<b>Mais de 6 anos</b>	50,0%	28,6%	21,4%	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>39,7%</b>	<b>38,1%</b>	<b>22,2%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, observa-se a tendência de uma percepção mais positiva entre os empregados que trabalham para a empresa há mais de seis anos e há menos de um ano. A maioria dos respondentes dessas categorias se percebe participante no processo de discussão e análise de informações econômico-financeiras (50% e 44,4%, respectivamente). Ao se analisarem esses resultados em relação aos da pergunta anterior, constata-se que o nível de acesso à informação é maior do que o nível de participação dos empregados no processo de discussão e análise de informações econômico-financeiras da empresa.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 40 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 8ª pergunta do questionário: “Empregados de sua empresa participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas da empresa?”.

**TABELA 40**  
**Tempo de casa x 8ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	<b>66,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	<b>52,7%</b>	<b>41,8%</b>	<b>5,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	<b>55,9%</b>	<b>44,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Mais de 6 anos</b>	<b>53,6%</b>	<b>39,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54,8%</b>	<b>41,3%</b>	<b>4,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano acreditam participar mais ativamente dos comitês de gestão ou da pauta estratégica da empresa do que o pessoal com mais tempo de casa. Esse resultado se destaca em relação aos das demais categorias.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

Os resultados dessa variável indicam claramente a tendência de uma melhor percepção acerca dos mecanismos de gestão participativa entre os empregados com mais de seis anos de empresa e com menos de um ano.

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

A Tabela 41 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 9ª pergunta do questionário: “Sua empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?”.

**TABELA 41**  
**Tempo de casa x 9ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	12,7%	74,5%	12,7%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	17,6%	73,5%	8,8%	100,0%
Mais de 6 anos	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>18,3%</b>	<b>70,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os empregados que trabalham há mais de um ano entendem que a empresa não busca praticar pisos salariais superiores aos firmados com os sindicatos. No entanto essa percepção não coincide com a dos empregados com menos de um ano de casa (66,7% dessa categoria concordam com a assertiva da questão 9).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 42 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 10ª pergunta do questionário: “Sua empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional?”.

**TABELA 42**  
**Tempo de casa x 10ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	55,6%	22,2%	22,2%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	23,6%	70,9%	5,5%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	20,6%	58,8%	20,6%	100,0%
Mais de 6 anos	35,7%	50,0%	14,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>27,8%</b>	<b>59,5%</b>	<b>12,7%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão, observam-se as mesmas tendências da anterior. Há uma percepção relativamente homogênea entre os empregados que trabalham para a empresa há mais de um ano de que a política de remuneração não atende a suas expectativas ou necessidades. Já para a maioria dos empregados com menos de um ano de casa (55,6%), a empresa os estimula por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 43 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 11ª pergunta do questionário: “Sua empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o desenvolvimento de novas habilidades?”.

**TABELA 43**  
**Tempo de casa x 11ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	21,8%	76,4%	1,8%	100,0%
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
<b>Mais de 6 anos</b>	53,6%	46,4%	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>40,5%</b>	<b>58,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, verifica-se a tendência de uma percepção mais positiva entre os empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano e há mais de seis anos. Quando questionados se a empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades, 77,8% e 53,6% dos respondentes dessas categorias, respectivamente, afirmam que sim.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 44 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por área de trabalho, ao se manifestarem em relação à 12ª pergunta do questionário: “Sua empresa estabelece mecanismos para que seus empregados participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?”.

**TABELA 44**  
**Tempo de casa x 12ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	44,4%	33,3%	22,2%	<b>100,0%</b>
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	40,0%	43,6%	16,4%	<b>100,0%</b>
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	11,8%	76,5%	11,8%	<b>100,0%</b>
<b>Mais de 6 anos</b>	53,6%	32,1%	14,3%	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35,7%</b>	<b>49,2%</b>	<b>15,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão, observa-se uma percepção mais favorável à empresa entre os empregados que trabalham para ela há mais de seis anos e há menos de um ano, quanto ao estabelecimento de mecanismos para participação na formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados desta questão pelo tempo de casa do respondente.

Há uma relativa homogeneidade entre as percepções das categorias no que se refere à política de remuneração, benefícios e carreira. Segundo a maioria dos empregados que trabalham para a empresa entre um e seis anos, a política vigente não atende a suas necessidades ou expectativas. A percepção é contrária quando analisadas as respostas dos empregados com menos de um ano e mais de seis anos de casa. Os empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano são os mais favoráveis às políticas adotadas, seguidos dos que trabalham há mais de seis anos.

#### 4.4.4 Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

A Tabela 45 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 13ª pergunta do questionário: “Sua empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho?”.

**TABELA 45**  
**Tempo de casa x 13ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	9,1%	72,7%	18,2%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	11,8%	73,5%	14,7%	100,0%
Mais de 6 anos	17,9%	75,0%	7,1%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>13,5%</b>	<b>71,4%</b>	<b>15,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos empregados das quatro categorias em análise concorda com o fato de que a empresa não tem cumprido suas obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho. Entretanto a percepção acerca desse aspecto é notoriamente melhor entre os empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 46 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 14ª pergunta do questionário: “Sua empresa possui indicadores para monitorar os planos e as metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo?”.



**TABELA 46**  
**Tempo de casa x 14ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	47,3%	41,8%	10,9%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	50,0%	44,1%	5,9%	100,0%
Mais de 6 anos	53,6%	35,7%	10,7%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>50,8%</b>	<b>39,7%</b>	<b>9,5%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os números não contrariam o pressuposto de que o tempo de casa influencia as respostas. Como se pode observar, nas três últimas categorias é praticamente homogênea a percepção de que a empresa tem planos e metas na área de saúde, segurança e condições de trabalho, porém os empregados com menos de um ano de casa percebem o tema de forma ainda mais positiva. As respostas, contudo, deixam dúvidas quanto ao que se entendeu por ter “planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo”, quando comparadas com as da questão anterior.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 47 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 15ª pergunta do questionário: “Sua empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho?”.

**TABELA 47**  
**Tempo de casa x 15ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	44,4%	33,3%	22,2%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	18,2%	36,4%	45,5%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	23,5%	35,3%	41,2%	100,0%
Mais de 6 anos	42,9%	39,3%	17,9%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>27,0%</b>	<b>36,5%</b>	<b>36,5%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os índices de conhecimento acerca da existência de campanhas de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho na empresa são maiores entre os empregados com menos de um ano de casa (44,4%) e com mais de seis anos de casa (42,9%).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 48 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 16ª pergunta do questionário: “Sua empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho?”.

**TABELA 48**  
**Tempo de casa x 16ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	54,5%	43,6%	1,8%	100,0%
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	38,2%	55,9%	5,9%	100,0%
<b>Mais de 6 anos</b>	67,9%	28,6%	3,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>56,3%</b>	<b>40,5%</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes se sente consultada sobre o nível de satisfação em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho. Essa opinião é unânime entre os empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano e compartilhada por quase 68% dos que tem mais de seis anos de casa.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 49 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 17ª pergunta do questionário: “Os empregados de sua empresa participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança?”.

**TABELA 49**  
**Tempo de casa x 17ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	<b>77,8%</b>	11,1%	11,1%	<b>100,0%</b>
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	60,0%	27,3%	12,7%	<b>100,0%</b>
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	47,1%	38,2%	14,7%	<b>100,0%</b>
<b>Mais de 6 anos</b>	<b>64,3%</b>	17,9%	17,9%	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>58,7%</b>	<b>27,0%</b>	<b>14,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os empregados com menos de um ano de empresa e os com mais de seis anos são os que mais se enxergam parte do processo de definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança (77,8% e 64,3%, respectivamente).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

Nessa variável, destaca-se a favorabilidade das respostas dos empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano e a expressiva discrepância entre os resultados dessa categoria e das categorias de um a três anos e de quatro a seis anos. Chama a atenção ainda a existência de uma percepção mais positiva entre os empregados que estão na empresa há mais de seis anos. Constatou-se que o tempo de empresa efetivamente influenciou as percepções dos empregados em relação às condições de trabalho, saúde e segurança.

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

A Tabela 50 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 18ª pergunta do questionário: “Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados?”.

**TABELA 50**  
**Tempo de casa x 18ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	78,2%	16,4%	5,5%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	82,4%	17,6%	0,0%	100,0%
Mais de 6 anos	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>83,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>2,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os empregados com mais de seis anos de casa entendem que a empresa promove atividades de treinamento relacionadas ao desenvolvimento de tarefas específicas. O índice de concordância em relação a essa política decresce à medida que se consultam as pessoas com menos tempo de experiência na empresa.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 51 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 19ª pergunta do questionário: “Sua empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?”.

**TABELA 51**  
**Tempo de casa x 19ª pergunta**

ANOS DE EMPRESA	Sim	Não	Não Sei	TOTAL
Menos de 1 ano	44,4%	22,2%	33,3%	100,0%
Entre 1 e 3 anos	27,3%	32,7%	40,0%	100,0%
Entre 4 e 6 anos	20,6%	44,1%	35,3%	100,0%
Mais de 6 anos	35,7%	42,9%	21,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>28,6%</b>	<b>37,3%</b>	<b>34,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a realização, pela empresa, de atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seu pessoal, os empregados com menos de um ano de experiência são os únicos que responderam de forma predominantemente positiva (44,4%).

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 52 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 20ª pergunta do questionário: “Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?”.

**TABELA 52**  
**Tempo de casa x 20ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	77,8%	11,1%	11,1%	100,0%
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	45,5%	47,3%	7,3%	100,0%
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	41,2%	52,9%	5,9%	100,0%
<b>Mais de 6 anos</b>	71,4%	25,0%	3,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	52,4%	41,3%	6,3%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Destacadamente, os empregados com menos de um ano de casa e com mais de seis anos são os que mais concordam com a empresa no que se refere à disponibilidade de bolsas de estudo ou outros incentivos para a aquisição de conhecimentos em qualquer área de atuação, com impacto positivo em sua empregabilidade (mais de 70%). A percepção acerca dessa prática é contrária entre os empregados que trabalham para a empresa entre um e três anos e entre quatro e seis anos.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A Tabela 53 apresenta o percentual de respondentes que optaram pelas alternativas “Sim”, “Não” e “Não Sei”, por tempo de casa, ao se manifestarem em relação à 21ª pergunta

do questionário: “Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?”.

**TABELA 53**  
**Tempo de casa x 21ª pergunta**

<b>ANOS DE EMPRESA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Sei</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	55,6%	44,4%	0,0%	100,0%
<b>Entre 1 e 3 anos</b>	63,6%	29,1%	7,3%	100,0%
<b>Entre 4 e 6 anos</b>	67,6%	29,4%	2,9%	100,0%
<b>Mais de 6 anos</b>	82,1%	14,3%	3,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>68,3%</b>	<b>27,0%</b>	<b>4,8%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A 21ª questão se distingue por estender a oferta de bolsas de estudo ou outros incentivos a todos os níveis hierárquicos da empresa. Os resultados demonstraram ser incoerentes com os da questão anterior devido à melhor percepção da maioria das categorias sob análise.

Oliveira (2005), Furtado (2006), Santos (2007), Mattoni (2007), Pereira (2008) e Nagli (2008) não analisaram os resultados dessa questão pelo tempo de casa do respondente.

A percepção dos empregados que trabalham para a empresa há menos de um ano é a mais favorável a ela tanto no que se refere à preparação para o desenvolvimento de tarefas visando à capacitação contínua quanto às questões ligadas a desenvolvimento profissional e empregabilidade. Os empregados com mais de seis anos de experiência se destacam por concordar com o fato de que a empresa promove atividades de treinamento relacionadas ao desenvolvimento de tarefas específicas (100% acreditam) e também com a possibilidade de desenvolvimento profissional e fortalecimento da empregabilidade.

#### *4.4.6 Em síntese*

Os resultados da análise por área de trabalho corroboram a proposição de que as diferenças de percepção se dão não em função de cargos ocupacionais, necessariamente, mas da recorrência ou visibilidade dos temas nas áreas de trabalho. No caso da análise por tempo de casa, observa-se uma maior uniformidade entre os resultados, ou seja, a percepção daqueles que trabalham para a empresa há menos de um ano tende a ser a mais positiva – esta foi a categoria mais favorável à empresa em 13 das 21 questões avaliadas. Nessa linha, merecem destaque os resultados das variáveis “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho” e “Política de remuneração, benefícios e carreira”. Acredita-se que a recente admissão desses funcionários possa ter contribuído para uma percepção mais positiva, uma vez que ainda estariam presentes as informações divulgadas durante o treinamento de integração. Também há de se considerar que esses funcionários podem ter sido admitidos em um contexto diferente daquele quando ingressaram os empregados mais experientes da empresa. Um indício é o predomínio de uma percepção positiva acerca da política de remuneração, benefícios e carreira da empresa e até mesmo de uma maior expectativa de desenvolvimento profissional.

Os empregados que trabalham para a empresa há mais de seis anos, em segundo lugar, são os que mais bem avaliaram as ações de responsabilidade social empresarial com público interno da organização pesquisada. De certo modo, esse resultado contraria o pressuposto de que empregados com mais tempo de casa tendem a ter uma percepção mais negativa sobre a empresa. Entende-se que os empregados dessa categoria podem ter acompanhado a evolução da responsabilidade social da empresa e, em função disso, reconhecerem as ações implantadas ao longo do tempo.

Os empregados que trabalham para a empresa entre um e três anos e entre quatro e seis anos são os que menos concordam com as assertivas do questionário. Esse resultado aponta para uma possível necessidade de se reforçarem os mecanismos de comunicação referentes às ações de responsabilidade social empresarial para este grupo ou de se averiguar se ele não estaria sendo beneficiado por essas ações.

Até então, as dissertações desenvolvidas no âmbito do NUPEGS não contemplaram análises de dados por tempo de casa do respondente para a maioria das questões, o que inviabiliza qualquer tentativa de se identificarem tendências e estabelecerem conclusões com grau de generalização maior. Na empresa avaliada por Pereira (2008), os empregados com

tempo de casa intermediário atestam mais positivamente as questões em que se analisaram os resultados por tempo de casa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os argumentos deste trabalho baseiam-se na teoria de que a responsabilidade social empresarial consiste numa forma contemporânea de gestão por meio da qual a empresa se torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade e obtém dessa conduta ganhos de desempenho (ETHOS, 2009; VERGARA; BRANCO, 2001). Nesse sentido, na realização de um estudo de caso, buscou-se avaliar as percepções dos empregados de uma empresa do setor de autopeças acerca das práticas de responsabilidade social com o público interno. A pesquisa, conduzida censitariamente por meio da aplicação de questionário fechado, avaliou cinco variáveis de responsabilidade social empresarial com público interno (ETHOS, 2009), a saber:

- Relações com sindicatos;
- Gestão participativa;
- Política de remuneração, benefícios e carreira;
- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

Nesta pesquisa, os resultados foram analisados em relação a seis dissertações desenvolvidas no âmbito do NUPEGS (OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008) e estabelecidas comparações com o quadro teórico de cada uma das variáveis de responsabilidade social empresarial com o público interno.

Este trabalho também se fundamentou fortemente na tese de que há discrepâncias de percepção entre gestores e empregados no que concerne às ações de responsabilidade social com o público interno de uma empresa (COELHO, 2004; PENA et al., 2004; OLIVEIRA, 2005; MATTONI, 2007; NAGLI, 2008). Dessa forma, além de uma leitura *macro* dos resultados, procedeu-se à análise pela área de trabalho e pelo tempo de casa do respondente, para responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais as diferenças de percepção acerca das ações de responsabilidade social da empresa com seu público interno em função da área de trabalho e do tempo de casa do empregado?

Os resultados indicam que a área de trabalho efetivamente exerceu influência sobre as percepções dos empregados no que concerne às ações de responsabilidade social com o público interno da empresa investigada. A análise dos resultados pela área de trabalho do

respondente aponta que os empregados administrativos tendem a ser mais favoráveis à empresa quando se abordam questões de caráter estratégico, gestão da empresa ou até mesmo relacionadas a atribuições da área administrativa. Nas empresas pesquisadas por Furtado (2006), Nagli (2008), Santos (2007) e Pereira (2008), a percepção dos responsáveis pela gestão do negócio também é mais favorável do que a dos trabalhadores. Esse resultado pode ser muito claramente percebido ao se analisarem as variáveis “Relações com sindicatos”, “Gestão participativa” e “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade”. Nessas dissertações, também foram identificados casos em que se nota uma maior favorabilidade dos gestores em relação a questões estratégicas ou de gestão da empresa.

Os empregados da produção são os mais favoráveis à empresa ou estão entre os mais favoráveis quando questionados sobre temas que lhes são mais evidentes ou recorrentes no cotidiano, por uma provável maior influência destes em sua área de trabalho. Na área de indiretos, observa-se que os resultados ora apontam para a tendência identificada na área administrativa, ora para a tendência identificada na área de produção, embora a última tenha menor intensidade. Essa alternância pode ser explicada pelo fato de existir uma interface da área de indiretos tanto com a área de produção quanto com a área administrativa. As atribuições e os objetivos da área de indiretos, nesse sentido, são influenciados e influenciam os das áreas de produção e administrativa.

Os resultados desta dissertação corroboram, em parte, os de estudos similares também desenvolvidos no âmbito do NUPEGS (OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; SANTOS, 2007; PEREIRA, 2008; NAGLI, 2008). Por terem sido comparadas áreas de trabalho e não cargos, este trabalho se difere por demonstrar que as discrepâncias de percepção ocorrem não em função de cargos ocupacionais, necessariamente, mas da recorrência ou visibilidade dada aos temas nas áreas de trabalho. Quanto mais próximo o tema for da realidade da área de trabalho, mais positivamente os empregados daquela área o percebem. Os resultados das dissertações de Furtado (2006), Nagli (2008), Santos (2007) e Pereira (2008) convergem com tal constatação para algumas das questões avaliadas. No caso da empresa pesquisada, é explícito que as questões de responsabilidade social empresarial com público interno ligadas à estratégia ou gestão da empresa foram mais bem percebidas pelos empregados da área administrativa. Da mesma forma, os empregados da produção são os mais favoráveis à empresa ou estão entre os mais favoráveis quando abordados sobre temas que lhes são mais evidentes em seu cotidiano. Disso decorre um questionamento: a que público as empresas tem direcionado suas ações de responsabilidade social? Trata-se de

responsabilidade social empresarial com empregados, como um todo, ou especificamente com gestores?

A análise por tempo de casa indica que a percepção daqueles que trabalham para a empresa há menos de um ano tende a ser a mais positiva quando avaliadas as variáveis “Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho” e “Política de remuneração, benefícios e carreira”. A recente admissão desses funcionários pode ter contribuído para uma percepção mais positiva, uma vez que recebem treinamento logo após a admissão. Também se considera como hipótese o fato de que esses funcionários foram admitidos em um contexto diferente daquele quando ingressaram os empregados mais experientes da empresa. Um argumento favorável a essa visão é o predomínio de uma percepção positiva acerca da política de remuneração, benefícios e carreira da empresa e até mesmo de uma maior expectativa de desenvolvimento profissional.

Os empregados que trabalham para a empresa há mais de seis anos, em segundo plano, são os que mais bem avaliaram as ações de responsabilidade social empresarial com público interno da organização pesquisada. Esse resultado contraria o pressuposto de que empregados com mais tempo de casa tendem a ter uma percepção mais negativa sobre a empresa.

Os empregados que trabalham para a empresa entre um e três anos e entre quatro e seis anos são os que menos concordam com as assertivas do questionário. Esse resultado aponta para uma possível necessidade de se reforçarem os mecanismos de comunicação referentes às ações de responsabilidade social empresarial para este grupo ou de se averiguar se ele não estaria sendo beneficiado por essas ações.

As dissertações desenvolvidas no âmbito do NUPEGS não incluíram análises de dados por tempo de casa do respondente para a maioria das questões, o que inviabiliza qualquer tentativa de identificar tendências e estabelecer conclusões com grau de generalização maior. Na empresa avaliada por Pereira (2008), distintamente, os empregados com tempo de casa intermediário atestam de forma mais positiva as questões em que se analisaram os resultados por tempo de casa.

A análise *macro* dos resultados desta pesquisa indica que a percepção dos empregados acerca das ações de Responsabilidade Social Empresarial com público interno é predominantemente negativa, com destaque para a política de remuneração, benefícios e carreira da empresa e as relações estabelecidas com os sindicatos. De uma forma geral, a pesquisa também aponta para a necessidade de a empresa avaliar a efetividade de seu processo de comunicação interna, haja vista o expressivo o número de empregados que não souberam se manifestar em relação às questões. O contexto da época da coleta de dados, em

meio à crise financeira internacional, de fins de 2008 e início de 2009, que afetou as indústrias do país, pode ter contribuído para essa avaliação.

Em termos gerais, a empresa pesquisada é a que mais dista das práticas de responsabilidade social empresarial com público interno discutidas na literatura, defendidas pelo Instituto Ethos e também encontradas nas demais pesquisas desenvolvidas no âmbito do NUPEGS. Nesse sentido, sob o ponto de vista pragmático, a empresa estaria abdicando da responsabilidade social empresarial como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios de elevada competitividade (VERGARA; BRANCO, 2001). Especificamente no que diz respeito ao público interno, uma atuação mais positiva por parte da empresa nessa área ajudaria a obter maior comprometimento e engajamento dos funcionários em relação aos objetivos estratégicos (WERLANG, 2003). Conforme discutido no referencial teórico, o conceito de RSE, marcado pela ideologia liberal e neoliberal, foi desenvolvido principalmente por razões instrumentais, isto é, como meio de favorecer o desempenho econômico e o fortalecimento da reputação corporativa (ASHLEY, 2002). Quando uma empresa é percebida como frágil do ponto de vista da RSE, significa que ela sequer tem conseguido se valer desse investimento como estratégia competitiva.

Aponta-se como limitação desta pesquisa o fato de o estudo de caso ter se restringido a uma empresa do setor automobilístico, fato que não permite comparações e identificação de tendências e conclusões com grau maior de generalização. Acredita-se também que problemas de interpretação do questionário podem ter influenciado positiva ou negativamente os resultados de determinadas questões.

Sugere-se como possibilidade de novas pesquisas o desenvolvimento de estudos nos quais se estabeleçam correlações entre a prática de ações de responsabilidade social empresarial com o público interno e desempenho organizacional, com base nos argumentos de autores como Vergara e Branco (2001), Werlang (2003), entre outros.

Recomenda-se também que sejam analisados os resultados ao mesmo tempo por área de atuação e tempo de casa, a fim de explorar a possibilidade de levantamento de novas hipóteses de pesquisa. Sugere-se que, em novas pesquisas, a seguinte hipótese seja posta à prova: as discrepâncias de percepção ocorrem não em função de cargos ocupacionais, necessariamente, mas da recorrência ou visibilidade dada aos temas nas áreas de trabalho. Suspeita-se que quanto mais próximo o tema for da realidade da área de trabalho do respondente, mais positivamente ele o perceba. Esta talvez seja a principal contribuição deste trabalho para a rede de pesquisa formada pelo NUPEGS.

**REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, L. G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 74-78, abr./jun. 1991.

ANDRADE, M. M. T. O sistema de recompensa do futuro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 31, jan./mar. 1991.

ANSALONI, J. A.; ÉSTHER, A. B. Relações de Trabalho e Inovação Tecnológica na Gerência de Sistemas de uma Organização Produtora de Jornais. **Revista de Administração Conteporânea**, v. 3, n. 2, p. 119-135, maio/ago. 1999.

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

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

BELLOQUIM, A.; CUNHA, N. C. V. Trabalhador de Conhecimento e Sociedade da Informação: Tendências no Brasil. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD. 2003. Atibaia, **Anais...**

BLYTON, P.; TURNBULL, P. **The dynamics of employee relations**. Londres: Macmillan, 1994.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

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

CARDOSO, S. M. **Desenvolvimento de Competências**. São Paulo: T e D, 1996.

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

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. In Search of the Moral Manager. **Business Horizons**, v. 3, n. 25, p. 7-15, mar./abr. 1987.

CARROLL, Archie B. **The four faces of corporate citizenship. Ethics and Stakeholder Management**. 3. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 2, n. 48, p. 39-48. jul./ago. 1991.

CARVALHO NETO, A. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 195-214, 2001c.

CARVALHO NETO, A. **Comprometimento Negociado entre Metalúrgicos e Montadoras do ABC**: da gestão das inovações organizacionais a investimentos de bilhões de dólares nas velhas fábricas. ENANPAD, 2001a.

CARVALHO NETO, A. O Estado concorrencial e as Mudanças na Natureza do Trabalho no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 1, n. 2, p. 31-44, 1997.

CARVALHO NETO, A. **Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio** - Estudo em Quatro Setores Dinâmicos da Economia Brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001b.

COELHO, M. H. Q. **Gestão do Público Interno em Empresas Afiliadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas, Belo Horizonte.

COSTA, M. S. Reestruturação Produtiva, Sindicatos e a Flexibilização das Relações de Trabalho no Brasil. **Revista de Administração de Empresa Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 12-28 jul./dez. 2003.

DIEESE □ DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 4 ago. 2009.

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/temas/publico\\_interno.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/publico_interno.asp)>. Acesso em: 5 set. 2009.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** □ um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração) □ Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Artenova, 1977. 172 p.

FURTADO, R.; CARVALHO NETO, A. Uma Contribuição para a Construção de um Modelo de Análise da Gestão Participativa nas Empresas. **Anais do EnGPR**, Natal, 2007.

FURTADO, R.; PENA, R. P. Empregados-acionistas: a visão de quem trabalha na Promon sobre as práticas de gestão participativa da empresa. **Anais do Enanpad**, Salvador, 2006.

FURTADO, R. A. **Responsabilidade Social Empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da Promon**. 156 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

GALBRAITH, J. K. **The affluent society**. 2. ed. rev. Middlesex: Hamish Hamilton, 1969. 295 p.

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

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GLASENAPP, S.; LAGO, E. Segurança do trabalho: uma cultura prevencionista? **Anais do Enanpad**, Curitiba, 2004. CD-Rom.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995a.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995b.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. In: DUNNETTE; HOUGH (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991. p. 507-619.

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

GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na Região Metropolitana do Recife. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, **Anais...** 2002.

GUIMARÃES, D. C. **A Responsabilidade Social Empresarial e a Precarização da Qualidade de Vida no Trabalho de uma Empresa de Call Center**. 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Brasília, Distrito Federal, 2005.

GUIMARÃES, V. N.; KOROSUE, A.; CORRÊA, F. Z. M. Empreendimentos autogeridos em Santa Catarina: uma alternativa democrática à produção. In: PICCININI, V.; HOLZMAN, L.; KOVÁCS, I.; GUIMARÃES, V. N. (Org.). **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea** □ persistências e inovações. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia** - revolucionando a empresa. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

HELAL, D. H.; NEVES, J. A. B.; CIRENO, D. **Empregabilidade Gerencial no Brasil**: um Estudo Longitudinal Fernandes. 28º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, **Anais...** 2004.

KOCHAN, T. A.; OSTERMAN, P. **The mutual gains enterprise**: forging a winning partnership among labor, management, and government. Boston: Harvard Business School Press, 1994.



LIMA, M. E. A. Dimensões psicossociais dos acidentes de trabalho □ um estudo no setor siderúrgico. In: SALIM, C. A.; CARVALHO, L. F.; FREITAS, M. N. C.; FREITAS, M. (Org.). **Saúde e Segurança no Trabalho**. Novos olhares e saberes. Belo Horizonte: Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Rei, 2003.

LOCKE, R. M. O futuro das relações de trabalho e de emprego. In: CASTRO, A. B. **O futuro da indústria no Brasil e no mundo: os desafios do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOPES, F.; CARVALHO NETO, A. A flexibilização da remuneração na visão de trabalhadores e empresários: um estudo de caso em instituições privadas de ensino superior. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 39, n. 162, p. 175-192, jan./jun. 2003.

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

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

MARTINS, S. S. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical? **Revista de Administração Contemporânea** □ **RAC**, Curitiba, v. 4, n.3, set./dez. 2000.

MATTONI, L. A. M. **Gestão do público interno e responsabilidade social**: um estudo de caso em uma empresa signatária do global compact. 156 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MELO, M. C. O. L.; CARVALHO NETO, A. **Negociação coletiva e relações de trabalho**: o debate atual. São Paulo, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho □ ABET, v. 9, n. 4, p. 19-34, 1998. Coleção ABET - Mercado de Trabalho.

MELO, M. C. O. L. Negociação coletiva: Tratamento teórico e prática. **Revista de Administração de Empresas** □ **RAE**, v. 31, n.4, p.49-62, out./dez. 1991.

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

METZNER, R. J.; FISCHER, F. M.; NOGUEIRA, D. P. Responsabilidade social empresarial e trabalhadores. **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 35-47, 2005.

NAGLI, L. **Responsabilidade Social Empresarial com os trabalhadores e gestores de uma empresa metalúrgica.** 147 f. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

NEVES, M. A.; OLIVEIRA, A. M.; BRANDÃO, N. A. A complexa montagem de um veículo: a Mercedes-Benz em Juiz de Fora. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. (Org.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

OLIVEIRA, J. C. Modelo simplificado de abordagem dos riscos no trabalho. In: SALIM, C. A.; CARVALHO, L. F.; FREITAS, M. N. C.; FREITAS, M. (Org.). **Saúde e Segurança no Trabalho.** Novos olhares e saberes. Belo Horizonte: Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Rei, 2003.

OLIVEIRA, L. M. B. Remuneração: estabelecimento e tendências □ Um estudo nas empresas do Brasil. In: XXV ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2001, Campinas. **Anais eletrônicos.**

OLIVEIRA, T. J. E. **Responsabilidade Social Empresarial para o Público Interno.** Discurso e Prática da Empresa e a Percepção dos Empregados. Estudo de Caso de uma Empresa Siderúrgica. 136 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ORCHIS, M. A., YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresarias. In: GARCIA, B. G. **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Peirópolis, 2002.

PENA, R. P. M.; CARVALHO NETO, A.; TEODOSIO, A. S.; COELHO, H. M. Q.; FERNANDES, T.; DIAS, A. S. **Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact.** Belo Horizonte: Editora da PUC Minas, 2004. Relatório de Pesquisa. 2004.

PENA, R. P. M. **La empresa ética: un nuevo paradigma/ condiciones, desafíos y Riesgos del Desarrollo de la Business Ethics.** 205 f. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

PEREIRA, A. A. R. **Responsabilidade social empresarial com o público interno: percepção dos funcionários e gerentes em empresa de médio porte vencedora do Prêmio SESI de qualidade no trabalho.** 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

RAMOS, M. **Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RUAS, R.; ANTUNES, E. Estruturação, programas de qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do "comprometimento". In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Org.). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil.** São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.

SÁ, M. A. D. Buscando a valorização humana: mito ou realidade? 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração □ ENANPAD 2002, Salvador. **Anais eletrônicos.**

SANTOS, C. T. B. **A responsabilidade social empresarial de um banco de investimento americano sob a ótica de seu público interno no Brasil e na Argentina.** 139 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SCOTT, W. R. **Organizations.** New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SIQUEIRA, M. M. **Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem.** Memorial (Professor Titular). Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1991.

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

SROUR, R. H. Por uma ética aplicada. In: **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

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

TINOCO, T.; CALDAS, M. P. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 100-114, jul./set. 2004.

TIXIER, P.-E. Management participatif et syndicalisme. **Sociologie du Travail**, Paris: authier-Villars, v. 9, n. 3., p. 353-372, 1986.

TOLDO, M. Responsabilidade Social Empresarial. In: **Responsabilidade Social Empresarial □ a contribuição das universidades**. São Paulo: Peiropólis, 2002.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V.; GUIMARÃES, V. N. Trabalho, Inovação e Participação: um estudo *multicase* em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. In: XXIII Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, **Anais**, 1999.

TUMA, F. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

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

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

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WALTON, R. E. Quality of Work Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social. In: **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. V II. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003.

WESTIN, F. V. **Administração de salários por desempenho**. São Paulo: Max Limonad, 1986.

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

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

ZIBAS, D. M. L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In CARLEIAL, L. VALLE, R. (Org.). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Seção 1. Relação com o Público Interno

Pense nas questões abaixo e marque com um X a resposta que melhor representa sua opinião sobre algumas políticas e práticas da sua empresa.

	Sim	Não	Não Sei
1. Sua empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais relacionadas à saúde, à segurança e às condições de trabalho?			
2. Sua empresa desenvolve campanhas regulares de conscientização sobre os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho?			
3. Sua empresa promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desenvolvimento de tarefas específicas de seus empregados?			
4. Sua empresa disponibiliza informações econômico-financeiras a seus empregados?			
5. Sua empresa exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais?			
6. Sua empresa mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando ao aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicação prática em sua função atual?			
7. Sua empresa oferece liberdade para atuação dos sindicatos no local de trabalho?			
8. Sua empresa disponibiliza informações sobre sua história, missão, visão, políticas, estrutura organizacional, mercados, principais parceiros e clientes e treina seus empregados para que possam compreender essas informações e analisá-las?			
9. Empregados de sua empresa participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas da empresa?			
10. Sua empresa estabelece mecanismos para que seus empregados participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna?			
11. Sua empresa pesquisa regularmente o nível de satisfação de seus empregados em relação aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho?			
12. Sua empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?			
13. Sua empresa tem um processo estruturado de discussão e análise de informações econômico-financeiras com seus empregados?			
14. Os empregados de sua empresa participam da definição de metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança?			
15. Sua empresa possui um canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando estes afetam os empregados) para subsidiar as discussões?			

	Sim	Não	Não Sei
<b>16.</b> Sua empresa estimula seus empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional?			
<b>17.</b> Sua empresa possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho no setor automotivo?			
<b>18.</b> Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual, em todos os níveis hierárquicos?			
<b>19.</b> Os dirigentes de sua empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?			
<b>20.</b> Sua empresa investe no desenvolvimento profissional de seus empregados, levando em conta sua capacidade futura de crescimento na empresa e o desenvolvimento de novas habilidades?			
<b>21.</b> Sua empresa oferece bolsas de estudo ou incentivos para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicação prática em sua função atual?			

## Seção 2. Informações Adicionais

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a percepção de profissionais do setor automotivo sobre a relação das empresas com seus empregados. Por esta razão, precisamos obter mais algumas informações para melhor analisar os resultados desta pesquisa. Gostaríamos de destacar que todas as informações fornecidas por você serão tratadas confidencialmente e que nenhum funcionário será identificado para a empresa.

Você não precisa preencher esta folha com seu nome e nem assiná-la.

Qual é a sua idade?	Entre 18 e 25
	Entre 26 e 35
	Entre 36 e 45
	Entre 46 e 55
	Mais que 56

Sexo	Masculino
	Feminino

Nível de Escolaridade	Fundamental
	Médio
	Superior Incompleto
	Superior Completo

Qual o seu horário de trabalho?	1º Turno
	2º Turno
	Horário Central

Qual é a sua área de trabalho?	Administrativa
	Indiretos
	Produção

Há quantos anos você trabalha para a sua empresa?	Menos de 1 ano
	Entre 1 e 3 anos
	Entre 4 e 6 anos
	Mais de 6 anos

Agradecemos sua colaboração, tempo e boa vontade. Sua opinião é muito importante para esta pesquisa.



# 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](#)