

GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO EM DUAS EMPRESAS FILIADAS AO INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: VISÃO DOS TRABALHADORES, DOS GESTORES DE PESSOAS E DOS SINDICALISTAS.

Helena Maria Queiroz Coelho

RESUMO

Trata este trabalho de analisar a gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, verificando a percepção dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. Foram realizadas entrevistas com gerentes das áreas de Recursos Humanos das empresas e com os representantes dos respectivos sindicatos. Além disso, foram aplicados questionários fechados a trezentos e dezesseis funcionários, o que correspondeu a 20% do quadro funcional destas empresas. Os questionários foram construídos a partir dos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, no que diz respeito ao público interno, e os dados fornecidos sofreram processamento estatístico. Os resultados permitem apontar que a gestão de pessoas nas empresas pesquisadas é marcada por uma correlação positiva com a responsabilidade social, a partir dos critérios definidos pelo Instituto Ethos para o relacionamento com o público interno. A pesquisa indicou ainda que, se a visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas é marcada pela relevância dos aspectos convergentes, falta caminhar muito ainda quanto à gestão participativa, quanto à política de desenvolvimento de carreira e quanto à política de demissões.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é fruto da dissertação de mestrado, que analisou as práticas gerenciais, no que diz respeito às relações de trabalho com os funcionários, desenvolvidas por duas empresas privadas, filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Avaliamos os avanços, dilemas e possibilidades de aprofundamento da postura ética nos negócios com relação à gestão de pessoas.

As empresas socialmente responsáveis geram valor para quem está próximo e conquistam resultados melhores para si próprias. Todos ganham: as empresas, os funcionários e a comunidade. Ao adotar uma gestão socialmente responsável, a empresa incorpora valores essenciais para se tornar admirada, oferece um novo sentido à vida dos seus dirigentes e colaboradores e se constitui em importante parceira no esforço de ajudar a construir uma sociedade economicamente próspera, sustentável, socialmente justa e solidária.

Uma das dimensões da responsabilidade social corporativa diz respeito ao público interno. Para a empresa, em alguns casos, é uma responsabilidade básica de gestão de Recursos Humanos, prevendo, geralmente, a adoção de padrões e acordos internacionais (SA8000, Agenda *Global Compact*) para servir de parâmetro para auditorias e certificações, participação nos lucros e códigos de conduta.

Um dos temas pouco explorados na discussão sobre a postura ética das empresas é justamente seu relacionamento com seus trabalhadores, visto que grande parte dos estudos, concentra-se na ação social empresarial em projetos sociais externos à empresa ou que visam a comunidade impactada direta ou indiretamente pela ação da empresa. Nesse sentido, a proposta de pesquisa vem cobrir uma importante lacuna nesse campo de investigação, aproximando duas importantes vertentes de análise organizacional e construindo um campo de interlocução entre as tradições teóricas em Relações de Trabalho e Responsabilidade Social Corporativa.

A escolha do eixo de análise em torno das empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial novamente reforça a importância da pesquisa, cujo nível de adesão entre as empresas brasileiras vem crescendo nos últimos anos.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA

A empresa que se quer socialmente responsável deve desenvolver ações no âmbito interno e externo da organização. Para Melo Neto e Froes (1999, 2001), o exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos, entre os quais, clientes, fornecedores e a comunidade na qual está inserida. A responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, ou seja, seus empregados, objeto deste estudo.

Segundo Vergara e Branco (2001, p.22), empresa socialmente responsável é sinônimo de empresa *“humanizada”*, ou seja, *“é aquela que está voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas”*. Para Cheibub e Locke (2002, p.290), uma empresa socialmente responsável, do ponto de vista interno, é uma empresa *“boa empregadora”*, ou seja, uma empresa que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus trabalhadores como pessoas morais, dignas de respeito e consideração e pagam salários que permitam condições de vida razoáveis.

Para Bullara (2003), ser uma empresa socialmente responsável não significa somente dar vida a um projeto educativo ou realizar algumas ações de melhoria na prática dos negócios. Se isto não deixa de ser positivo, não é tudo. A empresa precisa desenvolver internamente pessoas que sejam socialmente responsáveis. Para Corrêa e Medeiros (2003, p.193), o empregado é capaz de contribuir espontaneamente para a organização quando estimulado por iniciativas da empresa que suplantem o campo formal e legislativo ou, em outras palavras, o da relação de troca econômica.

Conforme Orchis, Yung e Morales (2002, p.58), a responsabilidade social com seu público interno resulta em *“...maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão-de-obra”*. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Da mesma forma, para Srour (2000), o aumento do envolvimento dos funcionários nos processos decisórios frequentemente diminui a taxa de defeitos e a quantidade de bens invendáveis.

A gestão pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidade para com os empregados, respeitando apenas as obrigações legais relativas à relação empregado-empregador. As leis brasileiras, por exemplo, abordam questões relativas a condições físicas de trabalho (como as questões de segurança e saúde), fixação de salários e tempo de trabalho, sindicatos e sindicalização, dentre outras. Uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários. (LOURENÇO e SCHRÖDER, 2003)

Para Melo Neto e Froes (2001), além do retorno do investimento pelo aumento de produtividade, a empresa socialmente responsável alcança diversos outros tipos de retorno, como, por exemplo: melhoria da qualidade de vida de seus empregados, com reflexos positivos na família, na vizinhança; diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados; redução dos custos com tratamento médico-hospitalar; redução do índice de absenteísmo; redução de custos com ações na Justiça do Trabalho; aumento da auto-estima dos empregados; melhoria do clima organizacional; consolidação de uma nova cultura empresarial e, por último, retenção dos talentos (os empregados permanecem na empresa).

Tal elenco numeroso de retornos sociais dá novo dinamismo à empresa, tornando-a mais ágil, flexível, inovadora, produtiva e lucrativa. Socialmente responsável, na visão de seus empregados, a empresa ganha respeito, admiração e reconhecimento por parte do governo, da sociedade, da comunidade, dos acionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros. Como ativos sociais, os empregados socializam e transformam a organização. Suas atitudes e comportamentos agregam valores à empresa. (MELO NETO e FROES, 2001)

Para Vergara e Branco (2001, p.30), profissionais talentosos estarão, cada vez mais, sentindo-se atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas. Se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, *“empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis”*.

Quando as organizações não se comprometem a solucionar os problemas internos e, dependendo do caso, até mesmo externos de seus funcionários, abre-se uma lacuna, onde cada um faz sua parte, não há inter-relacionamento e ninguém agrega valor para ninguém. Não se preocupa com a família do funcionário, a sua alimentação, os baixos salários e as longas jornadas de trabalho, *“...sucede o contrário do esperado: baixa produtividade e alta rotatividade”*. (TOLDO, 2002, p.80)

O interesse pela instituição, que se caracteriza nos indivíduos pela lealdade, vinculação, participação, trabalho bem feito, não pode se desenvolver se a instituição, ela mesma, não se interessar pelas pessoas. O interesse institucional em relação às pessoas deve se fundamentar no reconhecimento dos direitos individuais e num certo número de deveres e de obrigações a serem cumpridos. Elas devem girar em torno de alguns imperativos: de manter a estabilidade do emprego; de assegurar boas condições de trabalho; conferir equidade; escutar e dialogar; e partilhar o fruto do trabalho e as responsabilidades. (CHANLAT, 1992)

Para Ribeiro e Lisboa (1999, p.7), *“...fazer não basta, é preciso fazer certo e mostrar que fez”*. Assim, na configuração do Balanço Social, propõe-se que a empresa demonstre a quantidade de funcionários que emprega, sua distribuição por sexo, idade, formação escolar, cargos ocupados, total de remuneração, benefícios oferecidos como: treinamento, assistência médica e social, auxílio alimentar (vale refeição e cesta básica alimentar), transporte, bolsas de estudos.

Na área de relações de trabalho, muitos autores salientam que as empresas querem o compromisso do trabalhador com os seus objetivos, mas não dão as condições para tal. Davel e Vergara (2001) referem-se ao caráter paradoxal, contraditório, entre a teoria e a prática da gestão de recursos humanos que, por um lado, busca espírito de equipe, comprometimento e, por outro lado, demanda atitudes individualistas, empregabilidade e adaptabilidade. Para os autores, apesar do discurso de que as pessoas são estratégicas, o que se vê é seu enquadramento em programas de racionalização de custos através da redução de pessoal e a busca desmedida de flexibilidade, por meio de trabalho temporário e terceirização.

Um dos aspectos complicadores da atuação social das empresas é que muitas vezes o investimento social privado pode caminhar para intervenções no nível da comunidade/sociedade sem que ações consistentes aconteçam quanto ao público interno. Se, com as transformações no mundo do trabalho ocorridas nas últimas décadas, os trabalhadores viram várias de suas conquistas sociais retrocederem (ANTUNES, 1999), estratégias mais recentes de gestão têm se pautado pelo freqüente recurso a demissões em massa e terceirizações (WOOD JR., 2002; DAVIS, 1999; CARVALHO NETO, 2001), que acentuam a debilidade das conquistas sociais na esfera das práticas gerenciais voltadas ao público interno. Sendo assim, o investimento social privado “para fora” da empresa pode conviver com retrocessos nas condições de trabalho, na estrutura salarial, na participação dos

trabalhadores nos processos decisórios das corporações, dentre outros aspectos das práticas gerenciais internas (TEODÓSIO, 2000).

Importantes organismos internacionais colocam em primeiro plano algumas questões que já foram periféricas para o mundo dos negócios, mas hoje são importantes para uma administração avançada. É o caso da relevância da questão da diversidade e dos direitos humanos, a qual, se não for encarada com sensibilidade, pode fazer com que a empresa se exponha muito a riscos. Por outro lado, há nela oportunidades que podem agregar valor e proporcionar vantagem competitiva. Os parâmetros dessa questão são determinados por uma série de acordos internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, da ONU – Organização das Nações Unidas, e pelas convenções de órgãos como a Organização Internacional do Trabalho. (GRAYSON e HODGES, 2002).

No Brasil, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, criado em 1998, busca disseminar a prática da RSE, ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva e implementar políticas e práticas com critérios éticos. (ETHOS, 2003)

Assim, como base para nossa pesquisa, utilizaremos os indicadores do Instituto Ethos, que dizem respeito ao público interno, ou seja, ao relacionamento da empresa com os seus funcionários, a saber: Relações com sindicatos; Gestão participativa; Participação nos resultados e bonificações; Compromisso com o futuro das crianças; Valorização da diversidade; Comportamento frente a demissões; Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; Preparação para aposentadoria.

Atualmente, as empresas são obrigadas legalmente à implementação e manutenção de condições adequadas quanto à segurança e saúde ocupacional de seus funcionários, estando proibidas de utilizar mão-de-obra infantil, além de terem que limitar a ocupação de seus funcionários à 8 horas diárias ou até menos, conforme as características da atividade desenvolvida. Aliado a isto, há o fato de que os sindicatos passaram a exigir remunerações condizentes com os cargos ocupados, na forma direta (salários) ou indireta (planos de assistência médica, auxílio transporte, vale refeição, cesta básica alimentar, auxílio natalidade, salário família). (RIBEIRO; LISBOA, 1999)

A empresa socialmente responsável em relação ao seu público interno, incentiva o envolvimento de seus empregados na solução dos problemas da empresa, favorecendo o desenvolvimento de ambos. Em contrapartida ao envolvimento e comprometimento de seus empregados, a empresa estabelece programas de remuneração com participação nos resultados e com distribuição de bonificações (ETHOS, 2003a). Criar mecanismos de recompensas para os funcionários que contribuam com a melhoria dos processos internos e eleger representantes de empregados em comitês de gestão estratégica ou no conselho de administração tornam a relação mais transparente e os vínculos mais sólidos. (LOPES, 2002)

O compromisso com a capacitação e o desenvolvimento profissional de seus empregados é outro ponto de destaque na empresa socialmente responsável. A empresa, além de agir conscientemente no sentido de dotar seus empregados das melhores condições de saúde, segurança e ambiente de trabalho, também procura se comprometer com o futuro de seus empregados quando de suas aposentadorias, adotando programas de previdência complementar. (VERGARA e BRANCO, 2001)

A empresa socialmente responsável visa a construção de relações mais democráticas e justas e deve combater a discriminação quanto à raça, sexo ou credo, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos: físico, emocional, intelectual e espiritual. A

valorização da diversidade não deve estar apenas no discurso dos gestores. Deve ser concretizado com a proibição formal de práticas de discriminação, inclusive nos processos de seleção, treinamento específico sobre o tema e políticas de promoção de grupos menos representados na empresa. (VERGARA e BRANCO, 2001)

Um comportamento organizacional ético também deve apresentar programa que demonstre o compromisso com o futuro dos jovens e adolescentes, que pode ser atendida a partir de programas de aprendizes, projetos internos de integração dos filhos dos funcionários e uma sólida atuação junto à comunidade. (ETHOS, 2003)

A flexibilização da remuneração, ou seja, pagamentos de acordo com recompensas baseadas nas metas e na performance empresarial, contribuições e valores adicionados pelos empregados, coloca para o empregado mais responsabilidade pelo seu próprio sucesso. (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). Além disso, um comportamento ético e claro por parte da empresa frente às demissões é fundamental para uma relação saudável com o público interno. Discutir com os funcionários propostas para contenção e redução de despesas pode representar uma solução favorável para a empresa e funcionários. As demissões devem ser sempre a última saída e adotar critérios socioeconômicos, como: idade, estado civil, número de dependentes. Se possível, a empresa deve estender benefícios e oferecer programas de recolocação (ETHOS, 2003a).

Discutiremos, na análise dos dados, cada um destes aspectos mais detalhadamente, uma vez que a base da nossa pesquisa está estruturada nesses indicadores.

3. METODOLOGIA

Realizamos estudo em duas empresas mineiras, de maneira a verificar se o discurso do movimento empresarial em torno da responsabilidade social é consistente quando se trata do público interno. A estratégia de pesquisa recaiu em estudos de casos múltiplos, de natureza descritiva, mais adequados a este tipo de proposta. Nosso estudo aliou técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas) a técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico) de coleta de dados.

Para realizar nossa pesquisa, escolhemos duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social, sediadas em Minas Gerais, sendo que uma delas (empresa B) também é signatária da Agenda *Global Compact*. A empresa A é uma indústria de médio porte, localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais, que realiza projetos sociais, embora de forma mais tímida e bem menos estruturada que a empresa B. A segunda empresa é do setor de serviços, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, se destacando por possuir uma série de projetos sociais realizados através de um instituto estruturado. Outro aspecto que justifica a escolha das duas empresas é o perfil da mão-de-obra, que é praticamente invertido.

Na empresa A, os trabalhadores são casados, com filhos, mais maduros, 2º grau e com mais tempo de casa. Na empresa B, os trabalhadores são solteiros, sem filhos, jovens, universitários e com pouco tempo de casa. Realizamos entrevistas com gestores de alto nível das áreas de RH das duas empresas, com sindicalistas e com 316 trabalhadores.

Os indicadores do Instituto Ethos são detalhados de forma concreta (disponíveis no site www.ethos.org.br), possibilitando elementos operacionais importantes para a análise. O Instituto Ethos pesquisa estes indicadores anualmente, via comunicação eletrônica. No entanto, a pesquisa é feita somente sob o ângulo dos gestores, que sequer identificam seu grau de responsabilidade na empresa, além do instrumento não ouvir quaisquer outros atores sociais, como a representação sindical dos trabalhadores. Pesquisa como a que norteia este

estudo, feita em profundidade sobre os indicadores *Ethos in loco*, envolvendo gestores, funcionários e sindicatos, pretende contribuir para o campo acadêmico da gestão social, para empresas, trabalhadores, sindicatos e órgãos governamentais.

As técnicas de coleta de dados para o estudo em questão foram: análise documental; entrevistas semi-estruturadas; questionários fechados tratados com ferramentas estatísticas para os 316 funcionários das duas empresas pesquisadas.

A análise documental contemplou regulamentos, normas de conduta, códigos de ética empresariais, jornais, boletins, acordos coletivos assinados com os sindicatos, balanços sociais das empresas e outros tipos de publicações dos sindicatos de trabalhadores das empresas pesquisadas.

Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas no total, sendo duas com os gerentes de Recursos Humanos das empresas pesquisadas e duas com os dirigentes sindicais das entidades representativas dos trabalhadores das empresas pesquisadas.

Para os funcionários, elaboramos um questionário com 74 (setenta e quatro) perguntas fechadas, com quatro opções de resposta: “sim”, “não”, “não sei”, “prefiro não responder”. Para a empresa “A” foram enviados 130 questionários, correspondente a 20% do total de funcionários, com retorno de 100%. Para a empresa “B” foram enviados 300 questionários, correspondente a um pouco mais de 20% do total de funcionários em Belo Horizonte (1.272), com retorno de 186 questionários. As respostas dos questionários foram tabuladas através do sistema *Statistic Package for Social Science* – SPSS.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 - Relações com os sindicatos

Empresa “A” - Na visão do sindicato, a empresa não permite o envolvimento dos funcionários em suas atividades, fato que contradiz a visão dos trabalhadores (73,1%). Entretanto, tanto sindicato quanto trabalhadores (53,8%), concordam que a empresa não oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho.

Conforme o sindicalista entrevistado, os dirigentes da empresa se reúnem, periodicamente, com o sindicato, para ouvir sugestões e negociar reivindicações. A empresa possui mecanismos pelos quais a direção consulta os diretores do sindicato (e vice-versa), fornecendo dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos (quando esses afetarem os trabalhadores) para subsidiar as discussões.

Os trabalhadores disseram que recebem informações do sindicato (60,8%), mas não participam dos eventos que o mesmo promove (77,7%). Mesmo sendo pouco participativos, os trabalhadores não consideram o comportamento do sindicato prejudicial a eles (67,7%) e nem à empresa (67,4%).

Concluimos, assim, que a empresa procura manter um bom relacionamento com o sindicato, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores. Um ponto negativo refere-se à falta de liberdade para atuação sindical dentro dos locais de trabalho.

Empresa “B” - Na visão dos empregados, a empresa permite que eles se envolvam em atividades do sindicato (74,7%), oferece liberdade para atuação do mesmo dentro dos locais de trabalho (60,2%). Os trabalhadores disseram que recebem informações sobre o sindicato (91,9%), embora a maior parte deles não participe dos eventos que o sindicato promove (84,4%).

Assim, na visão do gestor de RH, o acordo coletivo foi fechado com os empregados, só faltando assinatura do sindicato: “...eles se dizem representantes dos empregados, mas os empregados não se sentem representados por eles, então não é um problema nosso, é um problema deles, que eles têm que resolver com a categoria”.

A fala do gestor nos levou a analisar as respostas dos trabalhadores pesquisados quando perguntados se eles consideravam o comportamento do sindicato prejudicial a eles e à empresa. Em ambas as questões as respostas foram negativas – 71,5% e 69,4%, respectivamente.

Portanto, podemos perceber pela análise dos dados que o relacionamento dos trabalhadores com o sindicato é bom, ao contrário da relação da empresa com o sindicato que, apesar de já ter sido boa, hoje encontra-se desgastada.

4.2 - Gestão Participativa

Empresa “A” - Os funcionários disseram receber informações econômico-financeiras da empresa (70%), mas apenas 43,8% afirmaram receber treinamento para análise dessas informações. A empresa formalizou um plano de sugestões, onde a participação do funcionário é valorizada. Na fala do Gestor de RH: “Eles apresentam sugestões simples que resolvem os problemas”. Entretanto, quando perguntamos aos funcionários se eles participam, efetivamente, das decisões da empresa, a maioria, ou seja, 60%, respondeu que não, conforme gráfico 1, apresentado abaixo.

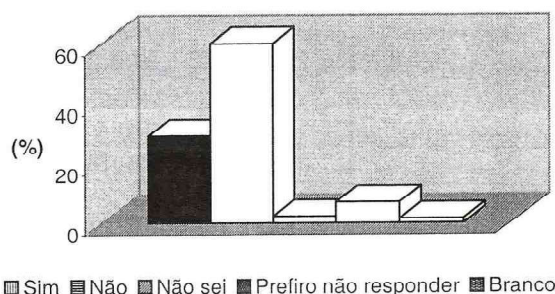


GRÁFICO 1 - Participação dos funcionários nas decisões da empresa
 FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Cruzamos os dados desta questão com o perfil da amostra, no que diz respeito ao cargo/função, conforme a tabela 1, abaixo, para verificar se a maior participação no processo decisório está vinculada aos cargos de gerência e supervisão.

TABELA 1
PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO X CARGO/FUNÇÃO

Você participa das tomadas de decisão da empresa?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	1	7	5	25	38
Não	-	6	14	57	77
Não sei	-	-	-	3	3
Prefiro não responder	-	2	1	6	9
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	3
Total dos entrevistados	1	15	20	91	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Da tabela 1 acima, selecionamos apenas as respostas negativas dos respondentes. O que nos chama mais atenção é o alto índice de respostas negativas, somadas aos que preferiram não responder, no cargo de supervisão. Isto nos leva a deduzir que a participação no processo decisório, mesmo no cargo de supervisão, não acontece de forma eficaz.

Assim, em termos de gestão participativa, nossa pesquisa sugere que a empresa "A" procura envolver seus funcionários na sugestão de idéias que melhorem o desempenho de suas tarefas, bem como o melhor aproveitamento de matéria-prima, na linha dos programas de qualidade total. No entanto, ainda precisa democratizar o processo de tomada de decisões.

Empresa "B" - Na visão da empresa, existe um sistema de gestão participativa, onde as pessoas participam na tomada de decisões. Na visão do sindicato, a única forma de participação dos funcionários é na comissão da PLR.

Os funcionários dizem receber informações econômico-financeiras sobre a empresa, mas a maior parte deles não recebe nenhum tipo de treinamento sobre essas informações para uma tomada de decisão. Entretanto, quando perguntados sobre sua participação efetiva em decisões importantes da empresa, 60,12% responderam negativamente. Cruzamos os dados desta questão com o perfil da amostra, no que diz respeito ao cargo/função, conforme a tabela 2, a seguir, para verificar se a maior participação no processo decisório está vinculada aos cargos de gerência e supervisão.

TABELA 2
PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO VERSUS CARGO/FUNÇÃO

Você participa das tomadas de decisão da empresa?	Cargo ou Função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	3	5	7	34	49
Não	1	6	15	85	107
Não sei	-	1	-	12	13
Prefiro não responder	-	2	2	5	9
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	8
Total dos entrevistados	4	14	24	136	186

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Da tabela 2, selecionamos apenas as respostas negativas dos respondentes. O que nos chama mais atenção é o alto índice de respostas negativas, somadas aos que preferiram não responder, no cargo de supervisão. Isso nos leva a deduzir que a participação no processo decisório, no cargo de supervisão, não acontece de forma eficaz.

Vemos, portanto, que o sindicalista, talvez por ter uma visão de fora da empresa, mostrou-se mais negativo do que a realidade. No entanto, as respostas dos trabalhadores parecem indicar que o sindicalista não deixa de ter razão, já que, quando perguntados se a participação é efetiva, os trabalhadores não concordaram, além de mostrarem-se divididos quanto à participação em comitês. Podemos dizer que esses resultados, portanto, indicam que a participação precisa ser mais incentivada na empresa.

4.3 - Remuneração, benefícios e carreira

Empresa "A" - De acordo com as respostas dos trabalhadores e também do sindicato, a empresa procura pagar acima dos pisos salariais (58,5%), a empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração (69,2%) e através do plano de carreira (58,5%).

Com relação à PLR, formou-se um comitê na empresa, que define as metas a serem atingidas, bem como o seu acompanhamento. Esses dados corroboram as respostas dos trabalhadores que, além de conhecerem bem o programa de PLR (77,7%), as metas individuais (58,5%) e as metas coletivas (56,2%), o consideram um bom programa (60,8%).

TABELA 3
É OUVIDO PARA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS?
VERSUS CARREIRA/FUNÇÃO

É ouvido para definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira?	Cargo ou função				Total
	Gerência	Supervisão	Área Administrativa	Área Produção	
Sim	1	8	5	33	47
Não	-	6	9	35	50
Não sei	-	-	3	10	13
Prefiro não responder	-	1	3	12	16
Branco e/ou incorreto	-	-	-	-	4
Total dos entrevistados	1	15	20	90	130

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Entretanto, apesar dessa consideração, quando perguntados se são ouvidos para a definição de políticas de remuneração, benefícios e carreira, as respostas ficaram divididas: 36,9% positivamente e 48,5% negativamente. Cruzamos os dados com o perfil da amostra, no que diz respeito ao cargo/função, conforme tabela 3 acima.

Observamos que, ao analisarmos o número total de respondentes que disseram “não” (50), os que disseram “não sei” (13) e os que preferiram não responder (16), novamente nos chama a atenção, dentre esses, o percentual elevado de respostas negativas dos que ocupam cargo de supervisão, que equivale a 47% do total de supervisores. Isso nos leva a inferir que, apesar da empresa ter um programa de PLR reconhecido pelos seus empregados, precisa ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas de remuneração e de benefícios.

Empresa “B” – A empresa não paga acima dos pisos salariais firmados com o sindicato. De acordo com as respostas dos trabalhadores (69,9%), a empresa valoriza seus funcionários por meio de remuneração. No que diz respeito à visão sobre valorização por meio do plano de carreira, os trabalhadores ficaram divididos: consideraram positiva 36,2% e negativa 56,2% (40,0% “não” + 16,2% “não sei”).

Entretanto, ao cruzarmos os dados com a função desses trabalhadores na empresa, constatamos que, dentre os 56,2% que vêem a valorização via plano de carreira de forma negativa, 69,0% pertencem ao *Call Center* (produção), que, como dito anteriormente, é um setor com alta rotatividade, com perfil de mão-de-obra jovem, universitários, sem perspectiva de carreira na empresa. Isso nos sugere que não há um incentivo por parte da empresa no desenvolvimento do plano de carreira no *Call Center*, em oposição a outras áreas da empresa.

Ao analisarmos as respostas negativas (70), somadas às respostas “não sei” (30) e aos que preferiram não responder (13), novamente observamos um percentual significativo de respostas negativas dos trabalhadores que ocupam cargo de supervisão.

Com relação à PLR, a maior parte dos trabalhadores (91,4%), concordam que a empresa possui um bom programa. Da mesma forma, eles dizem conhecer o programa (91,4%), conhecer as metas individuais (51,1%), bem como as metas coletivas (53,8%). Entretanto, disseram que não são ouvidos quando da definição de políticas de remuneração, benefício e carreira (53,2%).

4.4 - Compromisso com o futuro das crianças e dos adolescentes

Empresa “A” - Além do compromisso de não contratar mão-de-obra infantil, ela insere em todos os seus contratos com fornecedores, cláusulas nas quais aqueles não podem contratar menores para trabalho. Essa visão da empresa converge com a visão do sindicato e dos trabalhadores. Para eles, além da empresa respeitar a lei (97,7%), mantém um programa para jovem aprendiz (93,1%).

Os trabalhadores também responderam que a empresa possui projetos para desenvolvimento dos seus filhos (86,2%) e para os jovens da comunidade (87,7%).

Cruzando estes dados com o perfil da amostra pesquisada, observamos que, dos 86,2% que responderam positivamente, 66% têm filhos e 34% não têm filhos, o que sugere que o programa é bem conhecido por todos na empresa, especialmente entre aqueles que têm filhos, que seriam o público-alvo de tal programa.

Empresa “B” - Este item apresentou uma convergência de opiniões entre trabalhadores (93,5%), gestor de RH e sindicato. A empresa respeita a lei que proíbe o trabalho infantil, inclusive exige dos seus fornecedores essa prática. Entretanto, a empresa não discute com seus funcionários as consequências do trabalho infantil, fato confirmado por 85,5% dos funcionários.

Quando perguntados se a empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de funcionários, percebemos que os respondentes estão divididos: 46,8% dos trabalhadores responderam que sim e 51,1% responderam que não ou que não sabiam. No entanto, ao compararmos o perfil da amostra que respondeu sim (46,8%), que totaliza 87 funcionários, 75 deles, ou seja, 86,2%, não tem filhos. Essa análise nos permite considerar que a empresa não tem projetos que contribuam para o desenvolvimento dos filhos dos funcionários, informação validada pelo gestor de RH.

Com relação aos projetos da empresa que contribuem para os jovens fora da comunidade, a maioria dos funcionários (74,7%) respondeu positivamente, o que nos leva a crer que um dos aspectos que provavelmente pesou nesta avaliação, foi a ampla divulgação dos projetos sociais que a empresa apóia, o que corrobora a informação do gestor de RH.

4.5 - Valorização da diversidade

Empresa “A” - A empresa possui normas que proíbem práticas discriminatórias especificadas em seu código de ética, porém, até a data desta pesquisa, o código de ética não era divulgado para os funcionários, fato que corrobora a resposta do sindicato e dos trabalhadores (78,5%) que responderam que a empresa não tem normas que proíbem práticas discriminatórias (45,4%) ou que não sabiam da existência de normas (33,1%). Quando perguntados se a empresa atua firmemente contra a discriminação, resumimos na tabela 4, em seguida, a resposta do sindicato e dos trabalhadores:

TABELA 4
A EMPRESA ATUA FIRMEMENTE CONTRA A DISCRIMINAÇÃO?

Atua contra discriminação com relação a:	Sindicato	Trabalhadores	Percentual das respostas predominantes dos trabalhadores
Jovens	Sim	Sim	82,3%
Mulheres	Não	Sim	80,0%
Negros	Não	Sim	79,2%
Portadores de necessidades especiais	Sim	Sim	79,2%
Trabalhadores maiores de 40 anos	Não	Sim	73,8%
Pessoas com vírus HIV	Não	Não sei	59,2%
Homossexual	Não	Sim	55,4%
Alcoólatras e dependentes de drogas	Não	Não sei	41,5%

FONTE: elaborada pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Analisando a tabela 4 acima, podemos observar que, dos 82,3% dos respondentes que disseram que a empresa atua firmemente contra a discriminação de jovens, 44% têm idade entre 18 e 30 anos (sendo jovens, portanto, o que reforça a atuação da empresa). Dos 80,0% dos respondentes que disseram que a empresa atua firmemente contra a discriminação de mulheres, 38% são do sexo feminino. Este percentual de mulheres é significativo, já que a empresa tem mão-de-obra predominantemente masculina (63,1%). No que diz respeito à não discriminação contra maiores de 40 anos, observamos que, dos 73,8% dos respondentes, 59% têm idade superior a 31 anos, o que reforça a percepção da atuação da empresa nesse sentido.

Podemos observar, ainda, que há concordância entre sindicato e trabalhadores em quatro aspectos: a empresa atua firmemente contra a discriminação de portadores de necessidades especiais, jovens, pessoas com vírus HIV e pessoas alcoólatras/drogas.

Essa concordância pode estar relacionada com a parceria que a empresa mantém com o SENAI, no projeto para jovens aprendizes e também com a parceria com a APAE – Associação de Pais e Amigos de Excepcionais, firmada em 1995, para contratação de 15 funcionários com diversos tipos de necessidades especiais (motora, visual, oligofrênica).

Empresa “B” - O gestor de RH nos informou que a empresa possui normas que proíbem as práticas discriminatórias, visão divergente daquela dos trabalhadores, que responderam negativamente ou que não sabiam da existência dessas normas (81,2%). Portanto, nossa pesquisa indica que a empresa precisa tornar suas normas conhecidas.

Entretanto, há convergência entre empresa, sindicato e trabalhadores, quando concordam que não há discriminação com relação a portadores de necessidades especiais (88,2%), jovens (85,5%), mulheres (84,4%), negros (78,5%) e homossexuais (68,3%).

No que diz respeito à não-discriminação de pessoas maiores de 40 anos, apesar da visão dos trabalhadores (60,8%) ser convergente com a visão do gestor de RH, a visão do sindicalista apresenta divergência. Essa visão negativa do sindicato pode estar relacionada com o fato de a empresa contratar uma ampla maioria de jovens universitários para trabalhar no *Call Center*, que corresponde a 74,4% da amostra pesquisada. Relacionando este dado com a informação obtida a partir da análise documental, onde apenas 5,5% dos funcionários da empresa têm acima de 45 anos, podemos inferir que a crítica do sindicalista faz sentido.

Com relação à discriminação de pessoas portadoras do vírus HIV e alcoólatras, a maioria dos funcionários (56,5% e 61,8%, respectivamente) respondeu que não sabiam se isso ocorria na empresa. Devemos levar em conta que esses tipos de condições são difíceis de serem percebidas dentro de uma empresa.

Um percentual significativo da amostra (66,1%), concorda que a empresa se esforça para incluir em seu quadro funcional, pessoas discriminadas por algum dos aspectos acima citados. A pesquisa indica que a empresa é vista pelos trabalhadores como não-discriminadora. O que parece faltar é canal para que os trabalhadores apresentem denúncias.

4.6 - Comportamento frente a demissões

Empresa “A” – Quando perguntados se a empresa procura evitar demissões, 78% dos trabalhadores responderam que sim. Para as outras questões, as respostas dos trabalhadores foram: a empresa não oferece programa de demissão voluntária; não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos; não financia a requalificação profissional para os demitidos; não mantém os benefícios, por algum tempo, para os demitidos. Todas as respostas dos trabalhadores foram confirmadas pelo Gestor de RH entrevistado.

No que tange aos critérios de escolha no momento da demissão, os trabalhadores (88,5%) consideraram que a empresa não estabelece critérios como idade, estado civil e número de filhos para definir quem será demitido. Concluímos, portanto, que a empresa poderia prestar um melhor atendimento aos funcionários demitidos.

Empresa “B” – A rotatividade no *Call Center* é de 25% ao ano, considerado pelo gestor entrevistado um percentual normal para esse tipo de atividade: *“Eu acho que é um trabalho para ajudá-los nos estudos universitários, depois vai embora, segue outra vida”*.

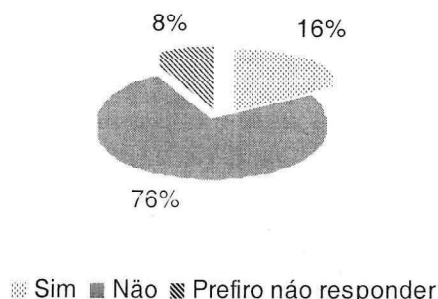
Na visão dos trabalhadores, a empresa não procura evitar demissões (56,4%), a empresa não discute com os mesmos outras alternativas para evitar ou reduzir demissões (64%), não informa as razões que levaram às decisões de demissões (51,6%), não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos (92,5%), não financia a requalificação profissional para os demitidos (97,3%), não mantém benefícios, mesmo por algum tempo, para os demitidos (83,8%) e a empresa não estabelece critérios para definir quem será demitido (95,7%).

O sindicato critica a postura da empresa frente aos processos de demissão. A análise dos dados acima nos leva a considerar que a empresa não se preocupa muito com os aspectos que afetam as pessoas demitidas, tanto antes quanto após a demissão.

4.7 - Compromisso com o desenvolvimento profissional

Empresa “A” - A capacitação técnica é para todos os trabalhadores. Essa visão da empresa converge com a visão do sindicato e dos trabalhadores (82,3%). Para todos os funcionários que desejam completar o 1º e 2º grau, a empresa, em parceria com o SENAI, oferece o Telecurso 1º e 2º grau. Entretanto, no que diz respeito a cursos de graduação e pós-graduação, a empresa oferece um subsídio que varia de 40% a 70%, considerando aspectos como: tempo de empresa, a compatibilidade do curso com a área de atuação e desempenho profissional, ou seja, esta oportunidade não é oferecida para todos. Essa informação valida as respostas dos trabalhadores (75,4%), conforme gráfico 2 abaixo.

GRÁFICO 2 – A empresa oferece bolsas de estudos a todos, sem distinção?



FONTE: elaborado pela autora a partir da pesquisa quantitativa realizada

Assim, podemos concluir que a empresa investe na educação dos seus funcionários, no que diz respeito ao ensino médio e fundamental e, embora dê oportunidades para cursos de 3º grau, poderia ainda caminhar mais no sentido de homogeneizar as oportunidades para todos.

Empresa “B” - Oferece treinamentos básicos para as tarefas que são desenvolvidas. Essa visão da empresa é convergente com a visão dos trabalhadores (86,6%). Para cursos de graduação e pós-graduação, a empresa faz uma seleção. Conforme o gestor entrevistado: “A empresa subsidia o funcionário com 50%. Nós não damos de graça. Pode ser para todos se for dentro do programa de crescimento da empresa”. Também esse aspecto foi convergente com a opinião dos trabalhadores. Além da empresa não oferecer bolsa de estudo fora da função atual dos funcionários (90,3%), estas, não são oferecidas para todos (95,7%).

Portanto, nossa pesquisa indicou que a empresa não dá oportunidades iguais para todos, apenas àqueles de seu interesse específico.

4.8 - Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

Empresa “A” - A empresa extrapola as normas exigidas por lei, criando seus próprios programas e procedimentos de saúde e segurança. Foram formadas comissões nos diversos setores da empresa, que funcionam como uma “Mini Cipa”. Além dessa comissão, existe a CIPA, com representantes eleitos pelos próprios funcionários. Na opinião do gestor, “...medidas para melhorar as condições de segurança dos funcionários, como treinamentos e campanhas são importantes para obter o comprometimento”.

O maior risco ocupacional da empresa é o ruído. A empresa tem um programa denominado PCA – Programa de Conservação Auditiva. Todas estas informações foram validadas pelas respostas dos trabalhadores e do sindicalista. Eles confirmaram que, além da empresa seguir rigorosamente as normas de saúde e segurança no trabalho (91,5%), promove campanhas de conscientização sobre a importância do cuidado com a saúde (88,5%).

Os trabalhadores sentem que são ouvidos, de alguma forma, na definição de políticas e diretrizes na área de saúde e segurança do trabalho (71,5%). Além disso, 81,5% dos entrevistados consideram que a opinião deles traz mudanças significativas na empresa e 93,8% deles consideram que as campanhas que a empresa promove dão bom resultado.

Concluimos, portanto, que a empresa “A”, parece ter uma constante preocupação com a saúde de seus trabalhadores e oferece boas condições de trabalho.

Empresa “B” - A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e a segurança dos funcionários (72,6%). Esses, por sua vez, consideram que as campanhas sobre saúde e segurança apresentam um bom resultado (78,0%).

Quando perguntamos aos funcionários se a opinião deles trazia mudanças concretas na área de saúde, segurança e condições de trabalho na empresa, 59,7% responderam que sim. Entretanto, quando perguntamos se eles eram ouvidos na definição de metas e indicadores de saúde e segurança, percebemos respostas divididas: positivas 44,6% e negativas 46,8% (somadas aos que desconhecem o assunto). Essa divisão traz de volta a questão do grau de gestão participativa na empresa. Respostas a questões como esta, mostram a qualidade e o nível da participação.

Outro ponto convergente entre empresa e sindicato foi a visão positiva sobre a CIPA. Na fala do sindicalista, *“...a CIPA é uma das evoluções da nossa legislação (...).”* A doença ocupacional na empresa é a LER (Lesões por Esforços Repetitivos), localizada mais no *Call Center*. Na empresa há trinta casos de pessoas que foram afastadas e estão se tratando.

4.9 - Preparação para aposentadoria

Empresa “A” - Oferece um plano de previdência privada compartilhada que, conforme o gestor entrevistado, atende a todos os funcionários que ganham mais do que 10 salários mínimos, que é o teto do INSS.

Entretanto, a empresa não tem um plano de preparação para a aposentadoria. Conforme os respondentes, apesar da empresa lhes oferecer informações sobre aposentadoria (52,3%), a empresa não os orienta sobre mudanças na lei de aposentadoria (57,7%), a empresa não os aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria (76,8%), bem como não oferece oportunidade de trabalho voluntário para os funcionários que se aposentam (79,6%).

Assim, concluímos que a empresa “A” não tem um programa de preparação para a aposentadoria que proporcionaria a seus trabalhadores melhores condições de enfrentar essa nova fase da vida.

Empresa “B” - Não tem um programa de preparação para aposentadoria. A empresa possui um plano de previdência complementar, onde *“...se o funcionário coloca mil reais no plano de previdência, a empresa também coloca mil reais, uma valorização de 100%”*. (Gestor)

Na visão dos trabalhadores (53% - somadas as respostas “não” e “não sei”), a empresa não oferece informações sobre aposentadoria, a empresa não orienta seus funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria (82,3%), não aconselha sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro (74,2%), a empresa não oferece oportunidade de trabalho voluntário, na comunidade, para os aposentados (83,9%), dados confirmados pelo gestor de RH.

O sindicato faz o trabalho de aconselhamento para os que querem se aposentar. De acordo com o sindicalista entrevistado: *“...nós temos um departamento jurídico com um advogado especializado em Direito Previdenciário que mostra aos trabalhadores o que eles devem fazer”*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados de nossa pesquisa indicam que as práticas de gestão de pessoas nas duas empresas pesquisadas são marcadas por uma correlação positiva com o discurso da

responsabilidade social. A visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas apresenta convergências em vários aspectos importantes neste sentido.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou aspectos negativos do ponto de vista do discurso da responsabilidade social, como a gestão participativa, a política de demissões e a preparação para a aposentadoria. Em seguida, sintetizamos os principais aspectos positivos e negativos.

Quanto à participação de funcionários em sindicatos e ao relacionamento com os dirigentes sindicais, identificamos um cenário mais positivo na empresa A do que na empresa B. A empresa A procura manter um bom relacionamento com o sindicato, compartilhando com seus representantes as informações necessárias à tomada de decisões que dizem respeito aos interesses de seus trabalhadores. No entanto, como ponto negativo, ressaltamos a falta de liberdade para atuação sindical dentro dos locais de trabalho. Já a empresa B precisa melhorar o seu relacionamento com o sindicato, adotando postura mais transparente e participativa. A relação desgastada que mantém com o sindicato atualmente ficou evidente.

Em termos de gestão participativa, nossa pesquisa sugere que ambas empresas procuram envolver seus funcionários na sugestão de idéias que melhorem o desempenho de suas tarefas, bem como o melhor aproveitamento de matéria-prima, na linha dos programas de qualidade total. No entanto, ainda precisam democratizar o processo de tomada de decisões, pois estão bem aquém de uma gestão participativa dentro da perspectiva de uma empresa socialmente responsável como preconizado pelo Instituto Ethos. Assim, no que diz respeito à gestão participativa, as empresas pesquisadas apresentam resultados similares que apontam para uma distorção entre discurso e prática. Podemos inferir ainda, como reflexo refletido na fala dos gestores de pessoas, que o conceito de gestão participativa parece estar limitado aos programas de sugestões e participação em comitês e/ou comissões.

No que diz respeito à valorização da carreira, a pesquisa nos mostra um resultado mais positivo na empresa A do que na empresa B. Nesta última, a análise dos dados nos sugere que não há um incentivo por parte da empresa ao desenvolvimento da carreira na área de *Call Center*, em oposição a outras áreas da empresa. Cabe lembrar que nesta área trabalham 76,6% dos empregados da empresa. Os resultados de nossa pesquisa sugerem que as duas empresas, apesar de terem um programa de PLR reconhecido por todos, precisam ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas que dizem respeito à remuneração e à carreira.

As duas empresas estão engajadas no processo de erradicação do trabalho infantil, com algumas diferenças de atuação influenciadas pelo perfil de seus funcionários. A empresa A tende a ter uma postura mais socialmente responsável neste sentido com seu público interno. A empresa B, apesar de não desenvolver projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários, apóia diversos projetos sociais para desenvolvimento de crianças e adolescentes da comunidade, com ampla divulgação e participação de seus funcionários como voluntários. Não podemos deixar de salientar que nessa empresa o perfil da mão-de-obra, em sua maioria, é de jovens, solteiros e sem filhos. O fato de a empresa investir em mão-de-obra jovem também não contribui para que faça parte do seu planejamento estratégico estender esse investimento a filhos de funcionários. Ressaltamos que as organizações precisam delinear melhor a linha - não tão tênue - entre o que constitui obrigação legal, como a não contratação de menores, e uma conduta que de fato avance em direção a uma postura socialmente responsável, como o investimento social para filhos de funcionários e jovens da comunidade.

Podemos inferir que as duas empresas estão se esforçando no sentido de valorizar a diversidade no seu ambiente de trabalho. Entretanto, apesar desse esforço, percebemos que as duas empresas não divulgam as suas normas que proíbem práticas discriminatórias, como também não possuem um canal aberto para receber denúncia contra discriminação, assédio moral e assédio sexual. A questão da inclusão de portadores de necessidades especiais é bem

valorizada nas duas empresas pesquisadas. Percebemos que as empresas tomaram a iniciativa da contratação para atender a uma exigência legal, mas se surpreenderam com o desempenho destas pessoas, fato constatado na fala dos gestores entrevistados.

Já no que diz respeito ao comportamento das empresas frente a demissões, não existe preocupação em adotar uma política que prepare o funcionário para o desligamento e conseqüente recolocação. As duas empresas pesquisadas não oferecem programa de demissão voluntária, não oferecem serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, não financiam a requalificação profissional para os demitidos e não mantêm os benefícios para os demitidos, por algum tempo. No entanto, a empresa A, de acordo com seus funcionários e sindicato, procura evitar demissões. O mesmo já não ocorre com a empresa B, que apresenta um índice de rotatividade anual de 25%, considerado “normal” pelo gestor entrevistado.

Quanto ao compromisso com o desenvolvimento profissional dos funcionários, o foco de atuação do treinamento nas empresas pesquisadas está limitado ao conteúdo técnico específico de cada atividade. Com relação ao desenvolvimento educacional, podemos concluir que a empresa A investe na educação dos seus funcionários, no que diz respeito ao ensino médio e fundamental e, embora dê oportunidades para cursos de 3º grau, poderia ainda caminhar mais no sentido de homogeneizar as oportunidades para todos. Com relação ao desenvolvimento educacional na empresa B, nossa pesquisa indicou que as oportunidades não são iguais para todos, dirigidas apenas àqueles de seu interesse específico.

No que diz respeito à saúde, segurança e condições de trabalho, a nossa pesquisa aponta uma postura mais socialmente responsável da empresa A, principalmente por permitir que seus funcionários participem da definição de políticas e metas de saúde e segurança do trabalho. Já a empresa B precisa oferecer melhores condições de trabalho a seus funcionários, principalmente aqueles que trabalham no *Call Center*, ainda mais em virtude da característica da tarefa por eles realizada, considerada pelo sindicalista entrevistado como “alienante”.

Quanto à preparação para a aposentadoria, as duas empresas pesquisadas não possuem programa estruturado, limitando-se apenas à adoção de programa de previdência complementar compartilhado. Entretanto, só a adoção do programa não é suficiente. Outros aspectos como oferecer assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria, desenvolver atividades de aconselhamento e preparação, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro, oferecer oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados, incentivar o empreendedorismo e o trabalho voluntário, são da mesma forma relevantes num momento tão delicado para o trabalhador.

Limitações de nossa pesquisa: dificuldade em conseguir empresas de grande porte, filiadas ao Instituto Ethos, que nos permitissem entrevistar os seus funcionários; na empresa B, a nossa pesquisa foi realizada no mesmo período em que o sindicato e a empresa estavam em negociação coletiva, fato que não podemos deixar de considerar, pois justifica algumas respostas contraditórias entre a visão do sindicalista e a visão dos trabalhadores. Como limitação de natureza instrumental, destacamos a utilização dos Indicadores Ethos, uma vez que a parametrização encontra desafios decorrentes de um tema ainda pouco explorado na academia, fato passível de entendimento a partir da análise de um tema que encontra-se em plena evolução e permite ainda um espaço significativo para novas abordagens.

Esperamos que os resultados da presente pesquisa possam servir de base para pesquisas futuras, no que diz respeito à gestão de pessoas em empresas socialmente responsáveis, a saber: incorporar novos parâmetros para avaliação, a partir de uma pesquisa exploratória, que permita avaliar outros aspectos das relações de trabalho, como por exemplo a dimensão do funcionário enquanto cidadão; desenvolver indicadores de performance para a atuação das

empresas socialmente responsáveis que possam contemplar a análise dos diversos *stakeholders* envolvidos; consolidar a teoria a partir da construção e/ou validação de modelos de avaliação referenciados por especialistas acadêmicos e executivos de empresas socialmente responsáveis; promover pesquisas que caminhem no sentido de fortalecer o tema “responsabilidade social”, através de estudos de casos em diferentes realidades organizacionais como: a esfera pública, micro e pequenas empresas, terceiro setor e outros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- BULLARA, César F. C. As Exigências de uma Política de Responsabilidade Social. VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. São Paulo, 2003.
- CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed, United States of America: South-Western College Publishing, 2000.
- CARVALHO NETO, Antônio M. *Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.32, n.3, p.68-73, jul./ago. 1992.
- CHEIBUB, Zairo B. e LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria, GOMES, Eduardo R. e CAPPELLIN, Paola. *Empresa, Empresários e Globalização*. RJ: Relume Dumará, 2002.
- CORREIA, F. T. B. S. e MEDEIROS, J. R. C. Responsabilidade Social Corporativa para quem? In: *Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v. II
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVIS, W. *Mitos da administração: o que você pensa que sabe pode estar errado*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social*. Carmem Weingrill, coord. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.
- ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Indicadores de Responsabilidade Social*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003a.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso Social e Gestão Empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- LOPES, Flávia M. S.C. *Remuneração variável nas PUC's brasileiras: uma alternativa possível?* Belo Horizonte, 2002. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- LOURENÇO, A. G. e SCHRÖDER, D. S. Vale investir em Responsabilidade social Empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas. In: *Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.
- MELO NETO, Francisco P. de, FROES, César. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MELO NETO, Francisco P., FROES, César. *Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ORCHIS, Marcelo A., YUNG, Maurício T. e MORALES, Santiago C. Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

RIBEIRO, M. S. e LISBOA, L. P. Balanço Social: instrumento de divulgação da interação da empresa com a sociedade. XXIII ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, *Anais...* 1999.

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

TEODÓSIO, A. S. S. Managerial strategies of Brazilian nonprofit organizations: challenges and perspectives. In: *ARNOVA's 29th Annual Conference*. New Orleans – USA: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), 16-18 de novembro, pp. D08, 2000.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

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

WOOD JR., T. *Executivos neuróticos, empresas nervosas*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.