

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

Personnel management in two companies affiliated to the Ethos Social Responsibility Institute: workers', personnel managers' and union leaders' views

Helena Maria Queiroz Coelho*
Antonio Carvalho Neto**

RESUMO

Este trabalho é fruto da pesquisa em que aplicamos questionários fechados a 316 funcionários de duas empresas e entrevistamos gestores de primeiro nível na área de recursos humanos, bem como sindicalistas. Os questionários foram construídos valendo-se dos indicadores do Instituto Ethos. Os resultados sugerem que a gestão de pessoas nas empresas pesquisadas é marcada por uma correlação positiva com a responsabilidade social. A pesquisa indicou ainda que a visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas é notada pela relevância dos aspectos convergentes, mas falta caminhar muito ainda quanto à gestão participativa, quanto à política de desenvolvimento de carreira e quanto à política de demissões.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial; Gestão de pessoas; Público interno; Relações de trabalho.

• Artigo recebido em agosto de 2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

* Mestre em Administração, professora do curso de Administração da Faculdade ASA de Brumadinho; pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (NUPEGS) do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC. e-mail: helenaqueiroz@terra.com.br.

** Doutor em Administração, professor e pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (Nupegs) do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC, diretor do Instituto de Relações do Trabalho da PUC Minas. e-mail: irt@pucminas.br.

Este artigo é fruto da dissertação de mestrado apresentada como trabalho final no Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas. Seu objetivo é analisar 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.

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

O referencial teórico aborda a interface entre as relações de trabalho e a RSE, discutindo também como as mudanças nas relações de trabalho estão ocorrendo e como as empresas estão se adaptando a essas novas mudanças.

A pesquisa é descritiva qualitativa e quantitativa, e a metodologia utilizada versa sobre estudo de casos múltiplos. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo duas com gerentes de recursos humanos das empresas e duas com os representantes dos respectivos sindicatos. Além disso, foram aplicados questionários fechados a 316 funcionários, sendo 130 funcionários da empresa "A" e 186 funcionários da empresa "B", o que correspondeu a 20% do quadro funcional dessas empresas. Cabe ressaltar o fato de termos conseguido ouvir a opinião dos trabalhadores, público normalmente não pesquisado, em razão da dificuldade encontrada pelos pesquisadores de ter acesso às empresas.

Os questionários fechados foram construídos com base nos Indicadores Ethos. As respostas desses questionários foram tabuladas por meio do sistema *Statistic Package for Social Science (SPSS)*. Cada variável foi analisada, em cada um dos seus quesitos, por empresa, separando e comparando a percepção dos gestores, dos trabalhadores e dos sindicalistas.

Os resultados permitem apontar que a gestão de pessoas nas empresas pesquisadas é marcada por uma correlação positiva com a responsabilidade social, baseando-se nos critérios definidos pelo Instituto Ethos para o relacionamento com o público interno. A pesquisa concluiu, ainda, que a visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas é notada pela relevância dos aspectos convergentes. Por outro lado, essa correlação positiva destoa de aspectos ainda problemáticos, tais como a gestão participativa, a política de demissões e a preparação para a aposentadoria.

REFERENCIAL TEÓRICO

A responsabilidade social empresarial com o público interno

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". De acordo com esses autores, a empresa humanizada realiza ações que promovem a melhoria da qualidade de vida no trabalho, além do cumprimento de suas obrigações trabalhistas. Para Cheibub e Locke (2002, p. 290), uma empresa socialmente responsável, do ponto de vista interno, é uma empresa "boa empregadora", ou seja, uma organização que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus trabalhadores como pessoas morais, permitindo condições de vida razoáveis.

Na opinião de 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 isso 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 freqüentemente 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. Uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

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, em que cada um faz sua parte; não há inter-relacionamento e ninguém agrega valor para ninguém (TOLDO, 2002).

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, demanda atitudes individualistas, empregabilidade e adaptabilidade. Portanto, como coloca Freitas (1999) *apud* Garay (2002), embora o discurso das organizações priorize a responsabilidade social, muitas delas mantêm uma relação com seus funcionários fundamentada no descompromisso.

Um dos aspectos complicadores da atuação social das empresas é que, muitas vezes, o investimento social privado pode caminhar para intervenções no âmbito da comunidade, 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 a 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, entre outros aspectos das práticas gerenciais internas (TEODÓSIO, 2000).

Indicadores de responsabilidade social empresarial relativos a público interno

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social, criado em 1998, busca disseminar a prática da RSE, ajudando as empresas a compreender e a incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva e a implementar políticas e práticas com critérios éticos (ETHOS, 2003). Assim, como base para nossa pesquisa, utilizaremos os nove indicadores do Instituto Ethos que dizem respeito ao público interno, ou seja, ao relacionamento da empresa com os seus funcionários:

- 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 à manutenção de condições adequadas quanto à segurança e à saúde ocupacional de seus funcionários e estão proibidas de utilizar mão-de-obra infantil, além de ter que limitar a ocupação de seus empregados a oito horas diárias ou até menos, conforme as características da atividade desenvolvida. Aliado a isso, 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 e outros). O conjunto desses fatores que remuneram o trabalho da mão-de-obra empregada resulta na satisfação, na realização e na valorização pessoal do trabalhador social, econômica e psicologicamente e, por conseguinte, da sociedade como um todo (RIBEIRO; LISBOA, 1999).

A empresa socialmente responsável em relação ao seu público interno incentiva o envolvimento de seus empregados na solução dos problemas da organização, possibilitando o compartilhamento de desafios pessoais e organizacionais, favorecendo o desenvolvimento de ambos. Em contrapartida ao envolvimento e ao 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 comprometer-se com o futuro deles quando da aposentadoria, adotando programas de previdência complementar (VERGARA; BRANCO, 2001).

A empresa socialmente responsável visa à construção de relações mais democráticas e justas e deve combater a discriminação quanto à raça, ao sexo ou ao 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; 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 valendo-se de programas de aprendizes, de projetos internos de integração dos filhos dos funcionários e de sólida atuação na 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. Segurança no trabalho, compensação e vantagens dependem mais do tanto que os trabalhadores contribuem para a missão da empresa (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000).

Além disso, um comportamento ético e claro por parte da empresa diante das demissões é fundamental para uma relação saudável com o público interno. Discutir com os funcionários propostas para contenção e redução de despesas pode representar solução favorável para a empresa e para os funcionários. As demissões devem ser sempre a última saída e adotar critérios socioeconômicos???. Se possível, a empresa deve estender benefícios e oferecer programas de recolocação (ETHOS, 2003a).

METODOLOGIA

O objeto de estudo consiste nas práticas gerenciais voltadas para os trabalhadores de empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Para tanto, 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.

Isso posto, a estratégia de pesquisa recaiu em estudos de casos múltiplos, de natureza descritiva, mais adequados a esse tipo de proposta.

Nosso estudo aliou técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas) a técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico) de coleta de dados.

Atuando no mercado desde 1935, a empresa A vem se consolidando no mercado, com a produção de leite em pó – líder em venda no Nordeste do País (pioneiro em embalagens plásticas) –, creme de leite e manteiga e caramelo de leite, também líder nacional. Possui 650 funcionários que trabalham na fábrica.

A empresa B é a provedora de serviços de telecomunicações na Banda A – telefonia celular – na região que inclui o Estado de Minas Gerais. Essa empresa é controlada por um grupo canadense que atua em mais dois Estados brasileiros, Amazonas e Pará. Possui 2.919 funcionários em todo o Estado de Minas Gerais.

Um aspecto que justifica a escolha das duas empresas é o perfil da mão-de-obra, que é praticamente inverso. Na empresa A, os trabalhadores são casados, com filhos, mais maduros, possuem o 2º grau e têm mais tempo de casa. Na empresa B, os trabalhadores são solteiros, sem filhos, jovens, universitários e com pouco tempo de casa.

As técnicas de coleta de dados para o estudo em questão foram: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e 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 publicação dos sindicatos de trabalhadores das empresas pesquisadas.

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

Para os funcionários, foi elaborado um questionário com 74 perguntas fechadas, com quatro opções de resposta: "sim", "não", "não sei", "prefiro não responder". Para a empresa "A", foram enviados 130 questionários, correspondentes a 20% do total de funcionários, com retorno de 100%. Para a empresa "B", foram enviados 300 questionários, correspondentes a um pouco mais de 20% do total de funcionários em Belo Horizonte (1.272), com retorno de 186 questionários.

Como variáveis de análise, pautamo-nos pelos Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, já citados no referencial teórico. Os questionários fechados aplicados para os trabalhadores foram construídos com base nessas variáveis. As respostas dos questionários foram tabuladas mediante o sistema *Statistic Package for Social Science* (SPSS), para o processamento estatístico dos dados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Relações com os sindicatos

Empresa "A"

Na visão do gestor, o relacionamento da empresa com o sindicato é muito "tranquilo". Já 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 do local de trabalho.

Conforme o sindicalista entrevistado, os dirigentes da empresa se reúnem, periodicamente, com o sindicato, para ouvir sugestões e negociar reivindicações. Os trabalhadores disseram que recebem informações do sindicato (60,8%), mas que não participam dos eventos que essa instituição promove (77,7%). Mesmo sendo pouco participativos, os trabalhadores não consideram o comportamento do sindicato prejudicial a eles (67,7%) e tampouco à empresa (67,4%). Quanto ao fato de ser associados ao sindicato, a resposta apresentou divisão: 48,5% são associados e 49,2% não.

Concluimos, assim, que a empresa procura manter 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 do local 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 dessa associação no local de trabalho (60,2%), recebem informações sobre o sindicato (91,9%), embora a maior parte deles não participe dos eventos que o sindicato promove (84,4%).

Da amostra pesquisada, 32,3% dos entrevistados são associados e 62,9% não são associados. Conforme o sindicalista entrevistado, o relacionamento da empresa com o sindicato era mais tranquilo.

Analisamos as respostas dos trabalhadores pesquisados quanto à questão de considerar o comportamento do sindicato prejudicial a eles e à empresa. Em ambas, as respostas foram negativas, 71,5% e 69,4%, respectivamente. Percebemos, 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 se encontra desgastada.

Gestão participativa

Empresa "A"

Os funcionários participam na apresentação de idéias e sugestões. Entretanto, quando perguntamos aos funcionários se eles participam, efetivamente, das decisões da empresa, a maioria, ou seja, 60%, respondeu que não. O que nos chama mais a atenção é o alto índice de respostas negativas, somadas aos que preferiram não responder, no que concerne ao cargo de supervisão. Isso nos leva a deduzir que a participação no processo decisório, mesmo em tal cargo, não acontece de forma eficaz.

A participação dos funcionários na comissão da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) foi ponto convergente entre empresa, sindicato e trabalhadores (75,4%). Assim, em termos de gestão participativa, nossa pesquisa sugere que a empresa procura envolver seus funcionários na sugestão de idéias que melhorem o desempenho de suas tarefas. No entanto, ainda precisa democratizar o processo de tomada de decisões.

Empresa "B"

No espectro da empresa, existe um sistema de gestão participativa no qual as comunicações se processam nos diversos níveis da organização. Na visão do sindicato, a única forma de participação dos funcionários é na comissão da PLR e, mesmo assim, de forma ainda muito indesejável, uma vez que por não terem estabilidade temporária no emprego, esses se sentem pressionados e intimidados pela empresa.

Os funcionários não participam do Conselho de Administração, mas de comitês de gestão (50%). Entretanto, quando indagados sobre sua participação efetiva em decisões importantes da empresa, 60,12% responderam negativamente. O que nos chama mais a atenção é o alto índice de respostas negativas, somadas aos que preferiram não responder, no que diz respeito ao cargo de supervisão. Isso nos leva a deduzir que a participação no processo decisório, nesse cargo, não acontece de forma eficaz. Podemos dizer que esses resultados, portanto, indicam que a participação precisa ser mais incentivada na empresa.

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%), valoriza seus funcionários por meio da remuneração (69,2%), e, da mesma forma, pelo plano de carreira (58,5%).

Com relação à PLR, os dados da empresa corroboram as respostas dos trabalhadores, que, além de conhecer bem o programa de PLR (77,7%), as metas individuais (58,5%) e as metas coletivas (56,2%), consideram-no um bom programa (60,8%). Entretanto, apesar disso, ao responderem se são ouvidos para a definição de políticas de remuneração, benefícios e carreira, 48,5% o fizeram negativamente. Ao analisarmos o número total de respondentes que disseram "não", novamente nos chama a atenção, entre esses, o percentual elevado de respostas negativas dos que ocupam cargo de supervisão.

Isso nos leva a inferir que, apesar de a empresa ter um programa de PLR reconhecido pelos seus empregados, há necessidade que ela ouça mais seus funcionários na formulação de políticas de remuneração e de benefícios.

Empresa "B"

A empresa não paga acima do piso salarial firmado com o sindicato. De acordo com as respostas dos trabalhadores (69,9%), ela valoriza seus funcionários por meio de remuneração. No que diz respeito à visão sobre valorização por meio do plano de carreira, os trabalhadores consideraram negativa, 56,2% (40,0% "não" + 16,2% "não sei"). Entretanto, ao cruzarmos os dados com a função desses trabalhadores na empresa, constatamos que, entre os 56,2% que vêm a valorização via plano de carreira de forma negativa, 69,0% pertencem ao *Call Center* (produção), que 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 incentivo por parte da empresa no desenvolvimento do plano de carreira na área de *Call Center*, em oposição a outras áreas. 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%) concorda 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%).

Compromisso com o futuro das crianças e dos adolescentes

Empresa "A"

Além do compromisso da empresa 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 o trabalho. Essa visão da empresa converge com a visão do sindicato e dos trabalhadores. Para eles, além de a empresa respeitar a lei (97,7%), ela mantém um programa para o jovem aprendiz (93,1%).

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

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

Empresa "B"

A empresa respeita a lei que proíbe o trabalho infantil, exigindo dos seus fornecedores essa prática. Entretanto, não discute com seus funcionários as consequências do trabalho infantil, fato confirmado por 85,5% dos funcionários.

Essa organização não possui programa para jovens de 14 a 16 anos, na condição de aprendiz. Quando questionados se a empresa tem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de funcionários, 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 têm 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 nessa avaliação foi a ampla divulgação dos projetos sociais que a empresa apóia, o que corrobora a informação do gestor entrevistado.

Valorização da diversidade

Empresa "A"

A empresa possui normas que proíbem práticas discriminatórias especificadas em seu código de ética, mas não são divulgadas. Esse fato corrobora a resposta do sindicato e dos trabalhadores (78,5%).

Sobre a questão de a empresa atuar firmemente contra a discriminação de jovens, 82,3% dos respondentes disseram que sim. Do total dos entrevistados, 80,0% disseram que a empresa atua de maneira constante contra a discriminação de mulheres. Entre estes, 38% são do sexo feminino, percentual 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, podemos observar que, dos 73,8% dos respondentes que disseram sim, 59% têm idade superior a 31 anos, o que reforça a percepção da atuação da empresa nesse sentido.

Há concordância entre sindicato e trabalhadores em quatro aspectos: a empresa atua convictamente contra a discriminação de portadores de necessidades especiais, contra a discriminação de jovens, contra a discriminação de pessoas com vírus HIV e contra a discriminação de pessoas alcoólatras e outros dependentes de drogas.

Destacamos a questão da discriminação contra alcoólatras e outros dependentes de drogas. Podemos observar que, de acordo com a resposta dos trabalhadores, 41,5% dos respondentes não sabem se a empresa atua decididamente contra esse tipo de discriminação. Entretanto, 40,8% deles responderam positivamente. Concluímos, assim, que a empresa atua contra a discriminação de alcoólatras, mas, por considerá-los profissionais como os outros, no momento da contratação, esse fato pode não ter sido percebido por todos na empresa.

Na visão do sindicato e dos trabalhadores, a empresa se esforça para incluir em seu ambiente de trabalho pessoas discriminadas pela sociedade. Entretanto, a maior parte dos trabalhadores não sabe se a empresa tem um canal para denúncia contra discriminação (46,1%) e se existem punições para qualquer tipo de discriminação (58,5%).

Empresa "B"

O gestor de RH nos informou que a empresa possui normas que proíbem as práticas discriminatórias, mas os trabalhadores não sabiam da existência dessas normas (81,2%). Portanto, nossa pesquisa indica que a empresa precisa tornar suas normas conhecidas. Todavia, 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%).

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 sabia se isso ocorria na empresa. Devemos levar em conta que esse tipo de situação é difícil de ser percebida dentro de uma empresa. Analisando a visão dos trabalhadores, podemos constatar que a empresa não oferece canal facilitador para denunciar a discriminação (70,9%) e, da mesma forma, o assédio sexual (83,3%). As punições para todo tipo de discriminação não são conhecidas (88,7%), e a empresa não oferece treinamento para combate à discriminação (74,2%). Entretanto, 66,1% da amostra concordam que a empresa se esforça para incluir em seu quadro funcional pessoas discriminadas pela sociedade. Assim, a pesquisa indica que a empresa é vista pelos trabalhadores como não-discriminadora. O que parece faltar é canal para que os trabalhadores possam apresentar suas denúncias.

Comportamento frente a demissões

Empresa "A"

A empresa procura evitar demissões. A afirmativa é validada pelo sindicato e pelos trabalhadores (79,2%). Na visão do sindicalista entrevistado, a empresa analisa e discute com o sindicato alternativas para evitar ou reduzir as demissões. Quando é inevitável, ela informa as razões que levaram às decisões de demissão. No entanto, em relação a essa questão, 47,7% (21,5% "não" + 26,2% "não sei") responderam que a empresa não discute outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões. 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 responderam que a empresa não estabelece critérios como idade, estado civil e número de filhos para definir quem será demitido (88,5%). Concluímos que, apesar de a empresa apresentar (uma) taxa anual de demissão que não é muito expressiva, ela poderia prestar melhor atendimento aos funcionários demitidos.

Empresa "B"

A empresa não tem programa de demissão voluntária. Na visão dos trabalhadores, ela não procura evitar demissões (56,4%), e não discute com eles 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 não estabelece critérios para definir quem será demitido (95,7%).

O sindicato critica a postura da empresa diante dos 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.

Compromisso com o desenvolvimento profissional

Empresa "A"

A capacitação e o aperfeiçoamento são para todos que necessitarem. Essa vi-

são da empresa converge com a visão do sindicato e dos trabalhadores (82,3%). Para todos os funcionários que desejam completar o 1º e o 2º graus, a empresa, em parceria com o Senai, oferece o Telecurso 1º e 2º graus.

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, compatibilidade do curso com a área de atuação e desempenho profissional, ou seja, essa oportunidade não é oferecida a todos. Essa informação valida as respostas dos trabalhadores (75,4%).

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"

A empresa 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. Também esse aspecto foi convergente com a opinião dos trabalhadores. A empresa não oferece bolsa de estudo fora da função atual dos funcionários (90,3%), e essa não é oferecida para todos (95,7%).

A visão dos trabalhadores acima especificada corrobora a visão do sindicato, quanto ao investimento no processo educacional do funcionário.

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

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 "Minicipa". Além dessa comissão, existe a Cipa, com representantes eleitos pelos próprios funcionários. Com relação a doenças ocupacionais, o maior risco ocupacional da empresa é o ruído. Os trabalhadores confirmaram que, além de a empresa seguir rigorosamente as normas de saúde e segurança no trabalho (91,5%), ela 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 signi-

ficativas na empresa, e 93,8% deles consideram que as campanhas que a empresa promove dão bom resultado. Por último, os trabalhadores consideram que a empresa permite que eles dividam, e bem, o seu tempo entre trabalho e família (92,3%).

Concluimos, portanto, que a empresa parece ter 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 bom resultado (78,0%).

Quando perguntamos aos funcionários se a opinião deles trazia mudanças concretas nas áreas 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, 46,8% responderam negativamente.

Quando questionado sobre doenças ocupacionais na empresa, o gestor de RH mencionou que o problema das Lesões por Esforços Repetitivos (LER) estava localizado mais no *Call Center*.

Preparação para aposentadoria

Empresa "A"

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

Assim, concluimos 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"

A empresa não tem um programa de preparação para aposentadoria e possui um plano de previdência complementar. Na visão dos trabalhadores (53% – somadas as respostas "não" e "não sei"), a empresa não oferece informações sobre aposentadoria.

Ainda do ponto de vista deles, 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%) e não oferece oportunidade de trabalho voluntário para os aposentados (83,9%), dados confirmados pelo gestor de RH. O sindicato faz o trabalho de aconselhamento para os que querem aposentar-se.

CONCLUSÃO

Os resultados de nossa pesquisa, que utilizou como variáveis de análise os critérios definidos pelo Instituto Ethos para o relacionamento com o público interno, 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 nesse 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 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 do local 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 as 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 há a necessidade de democratizar o processo de tomada de decisões, já que esses 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.

No que tange à valorização da carreira, a pesquisa nos mostra um resultado mais positivo na empresa A do que na B. Nesta última, a análise dos dados nos

sugere que não há incentivo por parte da empresa ao desenvolvimento da carreira na área de *Call Center*, em oposição a outras áreas da empresa. Cabe lembrar que nessa área trabalham 76,6% dos empregados dessa empresa.

Quanto à remuneração, aos benefícios e à carreira, os resultados de nossa pesquisa sugerem que as duas empresas, apesar de ter programa de PLR reconhecido por todos, precisam ouvir mais seus funcionários na formulação de políticas de remuneração e carreira.

No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, as duas organizações 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 nesse sentido com seu público interno. Já 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.

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 elas não divulgam as suas normas que proíbem práticas discriminatórias, como também não possuem canal aberto para receber denúncias contra discriminação, assédio moral e assédio sexual.

A questão da inclusão no ambiente de trabalho de portadores de necessidades especiais é bem valorizada nas duas empresas pesquisadas. Não podemos deixar de salientar, entretanto, que, além de ser uma exigência de lei, a contratação dessas pessoas torna-se algo bem visível dentro da empresa, refletindo também uma imagem positiva dela para o público externo (clientes, fornecedores e comunidade). Percebemos que as empresas tomaram a iniciativa da contratação para atender a uma exigência legal, mas se surpreenderam com o desempenho dessas pessoas, fato constatado na fala dos gestores entrevistados.

Já no que diz respeito ao comportamento das empresas pesquisadas perante 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 nem sequer 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 índice de rotatividade anual de 25%, considerado "normal" pelo gestor entrevistado.

Quanto ao compromisso com o desenvolvimento profissional dos funcioná-

os, 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 com seu público interno nessa área, 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 àqueles 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, ambas as empresas 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, por exemplo, desenvolver atividades de aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro, são da mesma forma relevantes num momento tão delicado para o trabalhador.

Parece não restar dúvidas acerca das perspectivas e dos desafios que permeiam o tema. Talvez o principal dilema seja a diferença entre discurso e prática, entre mito e realidade. É preciso continuar nessa tentativa de investigação, ampliando e fortalecendo a produção intelectual, de forma a subsidiar a atuação dos gestores de nossas organizações.

ABSTRACT

This study results from a research that interviewed three hundred and sixteen workers from two corporations as well as Human Resources Managers and union representatives. The questionnaires were based on indicators from the Ethos Social Responsibility Institute. Results suggest that personnel management at the investigated companies is marked by a positive relationship to social responsibility. The research also indicated that workers', personnel managers' and union leaders' views are marked by the relevancy of converging aspects, but, on the other hand, there is a long road ahead to achieve crucial features, still problematic, concerning participation, career development and lay-off policies.

Key words: Corporate social responsibility; Human resources management; Personnel relations; Labour relations.

Referências

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. In: VI CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ÉTICA, NEGÓCIOS E ECONOMIA, 6, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Latino-Americana de Ética, Negócios e Economia 2003.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K **Business and society**: ethics and stakeholder management. 4. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

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

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

CORRÊA, F. T. B. S.; MEDEIROS, J. R. C. Responsabilidade social corporativa para quem? In: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social nas empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

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, 1999.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores de responsabilidade social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003a.

LOPES, Flávia M. S. C. **Remuneração variável nas PUC's brasileiras**: uma alternativa possível? 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas. In: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social nas empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: 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.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

RIBEIRO, M. S.; LISBOA, L. P. Balanço social: instrumento de divulgação da interação da empresa com a sociedade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

SROUR, Robert H. Por uma ética aplicada. In: SROUR, Robert H. **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 ANNUAL CONFERENCE, 29, 2000, New Orleans. **Proceedings...** New Orleans: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, 2000.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Instituto Ethos, 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.

WEINGRILL, Carmem (Coord.) **Práticas empresariais de responsabilidade social**: relações entre os princípios do global compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

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