

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAS: A
PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES DE UMA EMPRESA PÚBLICA**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT: THE PUBLIC COMPANY WORKERS' VIEW**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GESTIÓN DE PERSONAL: LA
PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA ESTATAL**

Raquel Napoleão

Mestre em Administração pelo Programa de
Pós-Graduação (PPGA) da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais (PUC Minas)
ppga@pucminas.br

Antônio Moreira de Carvalho Neto

Doutor em Administração pela Universidade Federal
de Minas Gerais; Pesquisador CNPq; Professor do
PPGA da PUC Minas
carvalhoneto@pucminas.br

Gustavo Simão Lima

Doutor em Administração pelo PPGA da PUC Minas
ppga@pucminas.br

Pedro Gonçalves

Graduado em Relações Internacionais pela PUC Minas
ppga@pucminas.br

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 08/11/2011

Aceito em 10/02/2014

2ª versão aceita em 14/04/2014

3ª versão aceita em 06/06/2014

Tatiana Almeida

Mestre em Administração pelo PPGA da PUC
Minas
tatianasx@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa a percepção de trabalhadores e gestores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) sob o foco da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A análise foi feita em uma empresa pública de economia mista a partir dos indicadores Ethos de RSE. A escolha metodológica recaiu sobre uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. O método utilizado foi o *survey*. Com base nos indicadores Ethos, foi aplicado questionário fechado aos empregados e aos gerentes da empresa e também foi realizada análise documental. A amostra foi composta por 247 empregados, numa população de 850 pessoas. Os resultados sugerem uma percepção positiva sobre a empresa e as práticas de GP relativas aos cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho; comportamento diante de demissões; preparação para a aposentadoria. Por outro lado, há uma percepção menos positiva em relação à gestão participativa e relações com trabalhadores terceirizados.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Gestão de pessoas. Relação empresa-empregado. Indicadores Ethos. Percepção dos trabalhadores.

ABSTRACT

This article examines the perception of employees and managers regarding policies and practices of Human Resources Management (HR) to promote Corporate Social Responsibility (CSR). The research was on a public company regarding to CSR Ethos Institute indicators. The research is descriptive and quantitative. The method used was the survey. Data were collected from closed questionnaires answered by the employees and managers as well as by official documents. The sample is composed of 247 employees out of a population of 850 people. The results suggest a more positive perception about the HR practices related to the indicators that deals with health, safety and working conditions care; company behavior in relation to layoffs and preparing for retirement. On the other hand, there is a less positive perception related to participative management and the relationship with contracted out workforce.

Keywords: Corporate social responsibility. Human resources management. Employer-employees relationship. Ethos Institute CSR indicators. Worker's and manager's perception.

RESUMEN

En este artículo se examina la percepción de los gerentes y empleados con respecto a las políticas y prácticas de gestión de personal desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El análisis se llevó a cabo en la acción de una empresa pública a partir de los Indicadores Ethos de RSC. La opción metodológica fue una investigación descriptiva cuantitativa. El método utilizado fue una encuesta. Se aplicó el cuestionario cerrado, basado en los indicadores Ethos de RSC, a los empleados y gerentes de la empresa y análisis de documentos. La muestra está formada por 247 empleados, de una población de 850 personas. Los resultados sugieren una percepción positiva de la empresa y las prácticas de gestión de personal relativas a la salud, seguridad y condiciones de trabajo; el comportamiento de los despidos; y la preparación para la jubilación. Por otro lado, existe una percepción menos positiva hacia la gestión participativa y las relaciones con trabajadores subcontratados.

Palabras claves: Responsabilidad social corporativa. Gestión de los recursos humanos. Relación entre los trabajadores y los empleadores. Indicadores de responsabilidad social corporativa del Instituto Ethos. Percepción de los trabajadores y de los gerentes.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, desde o início dos anos 2000, tem havido um movimento no sentido de valorizar a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como forma de estabelecer um modo de gestão capaz de constituir uma relação mais consistente entre a empresa e seus *stakeholders* – acionistas, trabalhadores, fornecedores, concorrentes, clientes, governo, comunidade e sociedade em geral (FROES; MELO NETO, 1999; VERGARA; BRANCO, 2001; SROUR, 2003; OLIVEIRA, 2005). Esse tema faz parte de discussões nos meios acadêmico e empresarial. Verifica-se que há forte direcionamento para aspectos mais relacionados ao público externo (ações sociais empresariais que beneficiam a comunidade em geral) do que ao interno. Ou seja, há falhas no atendimento das demandas dos trabalhadores ou, mesmo quando elas são amparadas, as empresas

não relacionam este atendimento com a RSE. (PATRUS-PENA et al., 2007; MACEDO; SOUZA, 2007; PATRUS-PENA et al., 2013).

A RSE sob a ótica dos *stakeholders* é bastante disseminada atualmente. No entanto, ainda que as empresas considerem o poder dos *stakeholders*, e levem em conta os seus interesses, não é prática comum. De toda forma, as empresas procuram formar relações com todos esses grupos de *stakeholders* (trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade, governo e comunidade do entorno da empresa), entendendo que essas relações serão benéficas para todas as partes envolvidas (WELCOMER et al., 2003; MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Por outro lado, há uma corrente de autores que não compactuam com a RSE sob a ótica dos *stakeholders* e acreditam que os objetivos das empresas são puramente econômicos e que cabe ao

Estado ocupar-se da ação social. Friedman (1984), um expoente dessa corrente, salienta que a responsabilidade social da empresa visa somente garantir o lucro aos seus acionistas. Ao levar em consideração interesses de outros atores sociais, as organizações deixam de cumprir seu papel fundamental: maximizar lucro aos acionistas.

Estudos posteriores sugeriram que a RSE pode ser utilizada como uma prática estratégica com a qual tanto as empresas quanto a sociedade podem ganhar. Nesse sentido, a RSE diz respeito ao estabelecimento de um comprometimento voluntário das empresas para com a sociedade, o qual visa ultrapassar as obrigações implícitas e explícitas que a sociedade demanda das empresas. Essas obrigações vêm à tona por meio de expectativas criadas pela sociedade em relação à qual seria o comportamento esperado por parte das empresas em relação à RSE. Para os defensores da RSE sob a ótica dos *stakeholders*, é possível realizar lucros adotando ações mais coerentes e benéficas, tanto para a empresa quanto para a comunidade em geral (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; FALCK; HEBLICH, 2007), gerando, assim, um círculo virtuoso.

Como exemplo disso, em tempos de extrema competitividade entre as empresas, a institucionalização de uma

postura mais sustentável como também a prática da RSE, pode ser uma boa estratégia para as empresas aumentarem sua reputação no mercado. A reputação corporativa é construída ao longo dos anos e tem como base ações e comportamentos da empresa em relação aos seus públicos, interno e externo. Em consequência da construção de um sólido e positivo renome pesquisas indicam que a empresa pode atrair investidores, diminuir custos, trazer novos consumidores, motivar empregados, gerar cobertura favorável da imprensa e afetar positivamente o conteúdo de análises financeiras (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

Portanto, torna-se importante saber como as práticas de gestão de pessoas adotadas por empresas estatais de capital misto são percebidas pelos seus trabalhadores. Isso permite avaliar o nível de maturidade em que a RSE está inserida no setor público, maior empregador do país e regulamentador de outros setores. Uma das maneiras de se perceber este nível de maturidade é por meio da percepção de seus trabalhadores e gestores. As pesquisas sobre RSE ainda são raras no setor público. O objetivo geral deste artigo é analisar a percepção dos trabalhadores a respeito da RSE direcionada ao público interno, em uma empresa de capital misto a partir dos indicadores definidos pelo Instituto Ethos. Estes indicadores, via de regra, refletem

um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas levadas a cabo pelas empresas afiliadas ao Instituto empresarial Ethos de SER. Assim é que neste trabalho é comparada a percepção dos gerentes com a percepção dos trabalhadores, como forma de verificar a satisfação geral dos trabalhadores com a RSE com o público interno em diversos níveis hierárquicos na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

À maximização do lucro, própria do sistema capitalista, de certo modo pode somar-se a lógica ética da maximização dos ganhos sociais, que só é capaz de existir com a mobilização política da cidadania. Uma perspectiva em que não só os acionistas devem beneficiar-se dos excedentes gerados, mas também os demais *stakeholders* (SROUR, 2003; BENEDICTO, 2013). Tal princípio lógico dá origem ao movimento da RSE que tanto empresas quanto governos, organismos multilaterais, segmentos da sociedade civil, da mídia e da academia parecem considerar que não se trata de um modismo ou de uma bolha criada artificialmente, aproximando-o da característica de movimento social ou de ideologia (SCHOMMER; ROCHA, 2007).

A dinâmica da RSE tem evoluído depois que passou a ser incorporada no discurso institucional das grandes corporações, através da utilização de ações econômicas, legais, morais e filantrópicas tomadas pelas empresas, que acabam por influenciar a qualidade de vida dos *stakeholders*, formadores de opiniões em torno da performance das práticas de RSE adotadas pelas empresas. Essas percepções são extremamente importantes, pois vão auxiliar na decisão dos investidores quanto a comprar ou não ações de uma determinada empresa. A RSE então passa a ter uma influência até mesmo no desempenho financeiro das empresas, ao possibilitar um efeito positivo no valor das empresas no longo prazo (HILL et al., 2007), provocando o desenvolvimento de competências distintas de seus concorrentes para lidar com os *stakeholders*, o que contribui para que seus desempenhos se sustentem com o passar do tempo (MUNILLA; MILES, 2005).

Cheibub e Locke (2002) distinguem quatro modelos pelos quais as empresas podem ou não se inserir de forma responsável no meio social: 1) produtivismo, que denota a ausência de responsabilidade social. A essência da própria RSE consiste fundamentalmente na maximização dos objetivos empresariais dentro dos ditames da lei; 2) modelo progressista, baseado no interesse da

própria empresa, defendendo o lucro como meta justificada, mas também definindo os potenciais beneficiários da ação empresarial de forma abrangente, incluindo atores (não imediata e diretamente) relacionados às atividades produtivas da empresa; 3) filantropia, gestão empresarial que não necessariamente traz benefícios tangíveis para a empresa e caracteriza-se como doação, numa dimensão caritativa; 4) idealismo ético, gestão empresarial centrada nos benefícios para um público mais amplo (*stakeholders*), com uma motivação moral para ações extra-empresa.

Schommer e Rocha (2007) procuram situar as diferentes visões da gestão socialmente responsável em: visão liberal, visão crítica e visão política. A visão liberal, associada a economistas (neo) liberais como Friedman, considera como responsabilidade primordial das empresas gerar lucros aos acionistas.

A visão crítica considera que acreditar que o engajamento das empresas traria melhorias nas condições do planeta e da sociedade equivaleria a “tapar o sol com a peneira”. Uma vez que as empresas são as grandes beneficiárias de um sistema explorador e concentrador de poder e riqueza, não se pode esperar que elas próprias cuidem da solução dos problemas que geram.

Já a visão política, considera que as empresas não podem ficar de fora do

debate político e social da atualidade, mesmo que se acredite que o papel central delas é produzir bens e serviços e gerar lucros para os acionistas, pelo poder que concentram, elas não podem ficar de fora do debate político e social da atualidade. Nesse sentido, a sociedade, conforme seu grau de organização, pode ditar os padrões de comportamento exigidos das empresas, aumentando os benefícios ou recompensas para aquelas que se ajustarem a esses padrões e, ao mesmo tempo, aumentando os custos e as punições para aquelas que não se ajustarem. Nessa visão, a gestão socialmente responsável pode converter-se em vantagem competitiva e fator de sustentabilidade empresarial.

A partir do final da década de 1990, o envolvimento das empresas com questões sociais e ambientais passou a ser crescentemente associado às questões estratégicas de negócios, ou seja, para além de sua característica tradicional, mais similar à filantropia (SCHOMMER; ROCHA, 2007).

Patrus-Pena et al. (2007) constatam que a responsabilidade social perante o público interno das empresas estudadas tende a ser mais uma estratégia na busca de obtenção de resultados econômicos. Segundo eles, a motivação ainda tem caráter instrumental, ou seja, tende a estar mais na expectativa de resultados, do que na afirmação de valores como a

participação democrática no processo decisório das empresas. Sair do papel de filantropia é um avanço, mas para chegar ao ponto da afirmação de valores ainda há uma longa caminhada. Isso demonstra a necessidade de constante evolução e amadurecimento da dinâmica da RSE com o público interno para sua aplicação na prática.

É relevante considerar que os contrastes nas práticas podem indicar fragilidade, inadequação e superficialidade da proposta, como também podem ser considerados naturais em processos de aprendizagem organizacional e mudança na cultura empresarial (SCHOMMER; ROCHA, 2007).

Macêdo e Souza (2007), ao constatarem que, das empresas estudadas nas pesquisas que originaram artigos dos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), apenas uma empresa não se mostrou socialmente responsável, veem como um indício de avanço do tema no Brasil, mas também criticam a fragilidade e a ausência de rigor científico na realização dessas pesquisas. Por isso, é importante avançar nas discussões sobre RSE, aperfeiçoando os instrumentos de pesquisas e, assim, tornar mais claro o que realmente se espera de uma empresa socialmente responsável.

Na próxima seção, serão apresentados separadamente todos os indicadores de RSE considerados pelo Instituto Ethos (2013) como necessários para uma atuação socialmente responsável com o público interno.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial Interna

Os indicadores de RSE abaixo discutidos foram escolhidos por representarem aqueles utilizados pelo Instituto Ethos de RSE, ao qual estão filiadas diversas empresas no Brasil, que, ao se filiarem, se comprometem moralmente a assumir as práticas descritas em cada indicador, destacando-se nesse estudo os referentes aos trabalhadores da empresa, à forma que ela trata seus empregados, consubstanciada nestes indicadores que se constituem em práticas de gestão de pessoas.

2.2.1 Relação Empresa-Sindicato

No modelo *tradicional*, o emprego era de tempo integral, de longo prazo e relativamente estável. Já nos anos recentes, as formas de gestão tayloristas-fordistas estão sendo substituídas por sistemas alternativos embasados em equipes, círculos de qualidade e trabalhadores polivalentes, criando novos desafios para a organização sindical (LOCKE, 1999;

GUIMARÃES; CARVALHO NETO, 2006; PORTO; CARVALHO NETO, 2011).

Entre os desafios, destaca-se que o sindicalismo precisa passar a olhar *para dentro* da organização de forma diferente, contemplando a heterogeneidade da força de trabalho. Além disso, a atuação sindical e de outros movimentos da sociedade civil organizada também impulsiona a adoção de atitudes socialmente responsáveis por parte das empresas. Embora no Brasil a sociedade civil organizada seja ainda incipiente (mesmo com o aumento das manifestações de massa após 2012), num quadro de significativa internacionalização das empresas as pressões por práticas organizacionais socialmente responsáveis originadas nas matrizes das empresas globais têm aumentado, até mesmo para evitar danos à imagem corporativa (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

Assim, uma empresa socialmente responsável deve favorecer a organização coletiva de seus empregados e buscar o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores (INSTITUTO ETHOS, 2013). Portanto, o sindicato tem um papel importante na garantia dos direitos e do avanço nas conquistas dos trabalhadores, organizados coletivamente.

2.2.2 *Gestão participativa*

A gestão participativa enfatiza o envolvimento do empregado nas decisões da empresa, de forma direta ou representativa (MARTINS, 2000). Esta requer mudanças na organização, nos aspectos comportamental, estrutural e nas interfaces relacionadas à gestão de pessoas (DIAS, 2000).

O Instituto Ethos (2013) considera como empresa socialmente responsável aquela que conta com programas de gestão participativa que incentivem o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. Ela deve possibilitar aos empregados o compartilhamento de seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

No entanto, Patrus-Pena et al. (2007) constatam que as empresas chamam de participação o que está relacionado à possibilidade de dar sugestões e interferir no processo de execução de decisões previamente estabelecidas. Ou seja, a decisão estratégica não compete aos empregados. Isso contraria o que prevê o Instituto Ethos.

Para Guimarães (1984) e Faria (2005), as técnicas de participação podem ter um caráter manipulativo. Consegue-se evitar este sentimento possibilitando às

peessoas se sentirem realmente participantes do processo decisório.

2.2.3 *Compromisso com o futuro das crianças*

Existe um movimento liderado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e aceito por vários países do mundo no sentido de extinguir o trabalho infantil, que não é um fenômeno novo. Ele compromete o processo educativo da criança, além de representar uma fonte de ineficiência para o funcionamento do mercado de trabalho como um todo (SILVA; NEVES JÚNIOR; ANTUNES, 2002; LIMA, 2009). Ele tende a afastar a criança da escola impossibilitando a sua formação e conseqüentemente gerando sua exclusão do mercado de trabalho, cada vez mais exigente e competitivo.

Por isso, de acordo com o Instituto Ethos (2013), para uma empresa ser reconhecida como socialmente responsável, não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil como já determina a legislação brasileira. Mas é considerada positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes, desde que exija a permanência deles na escola.

A empresa considerada socialmente responsável pelo Instituto Ethos (2013), deve também preocupar-se com o combate ao trabalho infantil na sua cadeia produtiva,

já que ela é responsável pela gestão dos fornecedores terceirizados. Há problemas nessa área em vários ramos da indústria como é o caso do setor calçadista (ALVES, 2005).

2.2.4 *Valorização da diversidade*

Para o Instituto Ethos (2013) a empresa socialmente responsável deve dar oportunidade aos indivíduos que geralmente sofrem discriminação na sociedade. Não deve permitir qualquer tipo de discriminação e vê a necessidade de oferecer as mesmas oportunidades a todas as pessoas, independentemente de sexo, raça, idade, origem, opção sexual, religião, deficiência física e condição de saúde.

A administração da diversidade envolve questões como: idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, opção sexual (SILVA et al., 2013), gênero (CAPPELLE; MELO, 2010), origem e raça (SANTOS; LADEIRA, 2010). O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao seu reconhecimento (FLEURY, 2000).

No Brasil, o racismo é camuflado, situação diferente da de outros países, em que as relações entre segmentos étnicos se caracterizam pelo racismo institucionalizado e explícito. Diante desse contexto, a construção da igualdade racial no país deve possibilitar a justiça social.

Batista (2002) ressalta a necessidade de as empresas revisarem o próprio processo de seleção e contratação, para evitar discriminação. Muitas vezes esse processo é realizado de forma diferenciada entre os trabalhadores. Alves e Galeão-Silva (2004) acrescentam que os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado. Os discriminados são minoria na qualificação requerida às ocupações valorizadas, o que torna um problema para a realização da ação afirmativa de valorizar a diversidade no ambiente de trabalho das empresas.

De toda forma, Batista (2002) salienta que a prática da RSE tem favorecido tanto a contratação quanto o desenvolvimento de relações inclusivas no ambiente corporativo. Patrus-Pena et al. (2007) percebem nas empresas estudadas um esforço de valorização de diversidade, mas uma ausência de treinamento para a sensibilização e o combate à discriminação. O problema é que a falta de sensibilização tende a comprometer o esforço de valorização.

2.2.5 Relações com trabalhadores terceirizados

As empresas flexibilizaram seus vínculos de trabalho para se tornarem mais competitivas, mas geraram para a maioria

dos trabalhadores maior insegurança no emprego e a perda de direitos trabalhistas. Grande parte da literatura concorda com Paulillo (1999), ao afirmar que os processos de terceirização vêm acentuando a precarização da remuneração e das condições de trabalho: a degradação salarial, o aumento do trabalho em domicílio e do trabalho de tempo parcial. O próprio gestor enfrenta desafios quando passa a exercer vários graus de supervisão direta e indireta no âmbito da empresa, precisando lidar com trabalhadores com contratos muito diferenciados, frequentemente ignorados, pouco considerados como atores relevantes no processo produtivo (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). A subordinação, antes restrita às relações empresa-empregado se desloca também para a relação empresa-empresa. (VIANA, 2004).

Para que a instituição atue de forma socialmente responsável, precisa disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Deve exigir que os trabalhadores terceirizados desfrutem das mesmas condições de seus próprios empregados e deve evitar que a opção pela terceirização, a fim de conseguir a redução de custos, seja obtida em detrimento das condições de trabalho e das relações com

os trabalhadores (INSTITUTO ETHOS, 2013).

2.2.6 Política de remuneração, benefícios e carreira

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

O objetivo das inovações em gestão de salários é justamente flexibilizar a remuneração, diferenciando-a de acordo com o desempenho individual e desvinculando-a da estrutura de cargos (FISCHER, 1998). A questão central é transformar a visão da remuneração de fator de custo em fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Assim, uma empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como uma espécie de sócios do negócio, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as suas competências potenciais e invista em seu desenvolvimento profissional. Precisa monitorar os níveis

salariais, procurando evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes em caso de necessidade (INSTITUTO ETHOS, 2013).

2.2.7 Cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho

Para o Instituto Ethos (2013), a empresa socialmente responsável segue com rigor as exigências legais, bem como adotar os procedimentos definidos pelas normas que regem questões relativas à saúde e à segurança do trabalhador. Além disso, é importante que ela desenvolva um trabalho conjunto com seus empregados no sentido de criar realmente uma cultura direcionada à redução dos acidentes e de incentivo à adoção de medidas capazes de minimizar os riscos a que estão sujeitos seus trabalhadores.

Gandra, Ramalho e Cançado (2005) apontam a necessidade de evoluir da visão tradicional com ênfase nos trabalhadores como causa dos acidentes para uma compreensão da estrutura organizacional que, frequentemente, contribui para potencializar as possibilidades de ocorrência desses imprevistos. Durand (2000) acrescenta que se pode ver no indivíduo que adoece a particularidade do seu local de trabalho, da sua função, das exigências da sua chefia, de sua vida tanto no trabalho como fora dele.

Além disso, os acidentes de trabalho não estão mais associados apenas às atividades realizadas dentro do ambiente de trabalho (WALDVOGEL, 2001). Os riscos potenciais estão aumentando em decorrência da expansão do local de trabalho para os espaços públicos. Existem vários tipos de riscos ocupacionais: físicos, químicos, biológicos e ergonômicos. Entre os riscos ergonômicos, destaca-se a batalha dos sindicatos brasileiros para que os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), antes conhecidos como lesões por esforços repetitivos (LER) fossem reconhecidos por empresas e pelo governo.

Por isso, é importante investir na conscientização dos empregados e no seu envolvimento nas questões de saúde e segurança. Quanto menor a instrução do trabalhador, menos ele sabe sobre os riscos envolvidos na sua atividade. Quanto menos educados os trabalhadores, maiores são as chances de eles se acidentarem por falta de informação (JURZA, 2001).

2.2.8 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

O emprego passou a exigir novas habilidades da mão de obra, como agilidade, abertura a mudanças, capacidade de assumir riscos e flexibilidade. A empregabilidade passou a ser vista como a

capacidade de adaptação da mão de obra diante das novas exigências do mundo do trabalho (HELAL; NEVES; FERNANDES, 2004).

Lemos (2004) aponta a questão da formação profissional como um dos grandes desafios a serem enfrentados pela sociedade. Segundo Helal, Neves e Fernandes (2004), as oportunidades de emprego não são determinadas apenas por elementos ligados ao capital humano do indivíduo, mas também envolvem aspectos ligados ao capital cultural e social.

Logo, o desenvolvimento profissional e pessoal deve ser encarado como uma responsabilidade compartilhada entre trabalhadores e empresa. As pessoas precisam investir no seu autodesenvolvimento, despertar em si mesmas o interesse pelo conhecimento e pela consciência de suas próprias necessidades de aprendizagem. É de responsabilidade da empresa criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente de trabalho. Mais importante do que ofertar programas é estimular uma cultura que valorize a aprendizagem (FISCHER, 1998).

Nesse contexto, para o Instituto Ethos (2013), a empresa deve comprometer-se com o investimento na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de

empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

2.2.9 Comportamento diante de demissões

O Instituto Ethos (2013) ressalta que uma empresa socialmente responsável não deve utilizar a demissão de pessoal como o primeiro recurso de redução de custos. Quando necessária, a demissão deve ser realizada a partir da definição de critérios claros e com o cuidado de assegurar os benefícios que estiverem ao alcance da organização. Quando inevitável, a empresa deve realizá-la com responsabilidade, estabelecendo critérios, como por exemplo, considerando o tipo de contrato, a facilidade de recolocação e o estado civil do demitido. Além desses critérios a serem considerados, a empresa também pode auxiliar na recolocação dos empregados despedidos.

Pode-se antever e evitar o superdimensionamento do quadro de pessoal por meio do gerenciamento de esforços de redução de outros custos além daqueles relativos aos trabalhadores. Portanto, é importante que se adote uma postura proativa, furtando-se a chegar à necessidade de demissão por excesso de pessoal.

Porém, se a necessidade de demissão for inevitável, as empresas precisam planejar e administrar

cuidadosamente esse processo a fim de minimizar seus efeitos. Isso porque a forma como esse processo é conduzido pela organização pode gerar grandes problemas de gestão no ambiente de trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional, nas relações de trabalho e/ou na imagem externa da empresa. Caldas (2000) ressalta dois cuidados que devem ser tomados por empresas socialmente responsáveis após o processo de demissão: 1) compensação e apoio aos demitidos; 2) assistência aos indivíduos remanescentes.

2.2.10 Preparação para a aposentadoria

A aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando uma modificação no sistema de relações sociais e no sistema de papéis e *status* para o indivíduo. Numa sociedade que idolatra o trabalho e a produção, a aposentadoria é frequentemente a perda do próprio sentido da vida (SANTOS, 1990). Por isso, como salientam Arruda, Whitaker e Ramos (2003), no desligamento do empregado por aposentadoria é preciso que a empresa honre todos os compromissos assumidos durante a sua permanência na empresa, como é o caso da previdência privada ou da complementação salarial.

Aramburu (2007) aponta em sua pesquisa que a maioria (52%) das empresas pesquisadas não desenvolve um

programa sistemático de preparação interna antes de os funcionários se aposentarem e 31% delas não declararam nada a respeito, o que demonstra uma necessidade de trabalhar melhor esse item.

Para o Instituto Ethos (2013), a empresa socialmente responsável obriga-se a criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria em nível de renda e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais. Deve procurar garantir aos seus empregados uma aposentadoria digna e orientá-los quanto às mudanças naturais desse processo para que os impactos sejam os menores possíveis no momento em que o trabalhador tiver que se aposentar.

3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Esta pesquisa é de caráter descritivo e quantitativo. O objeto de estudo é a percepção dos trabalhadores, dos gerentes e do gestor de RSE com relação às ações direcionadas ao público interno adotadas pela empresa. O método utilizado foi o *survey*.

A empresa pesquisada foi fundada no início dos anos 1960 e atualmente é de economia mista. É a terceira maior de seu setor no país. Salienta-se que, entre seus objetivos estratégicos, a empresa reconhece que atuar com responsabilidade social e buscar o permanente

desenvolvimento de recursos humanos são de grande relevância corporativa. (Relatório Anual da Empresa, 2013).

A empresa tem em 2013 mais de 11.000 empregados no estado onde atua. A amostra foi não-probabilística e composta por 247 empregados e 17 gestores que aceitaram participar da pesquisa dentre o total de funcionários da empresa, de 850 trabalhadores e gerentes da sede situada na capital do estado onde opera.

A coleta de dados constituiu-se de questionário fechado aplicado aos 17 gerentes e 247 trabalhadores. Realizou-se também uma entrevista em profundidade com o gestor de responsabilidade social de toda a empresa.

Também foi realizada análise documental nas seguintes fontes: o relatório anual da empresa, o acordo coletivo de trabalho assinado com o sindicato de trabalhadores, o balanço social anual, o código de ética da empresa e os programas sociais desenvolvidos pela mesma.

O questionário foi construído a partir dos indicadores apontados pelo Instituto Ethos como importantes para a adoção da RSE com o público interno, por constituírem uma ferramenta já utilizada pelas empresas que visam ser socialmente responsáveis.

Os dados foram agrupados em duas classes: gerentes e trabalhadores,

considerando-se que os primeiros são muitas vezes representantes do empregador, em função do cargo que ocupam. Já os representantes dos trabalhadores – que convivem diariamente com as políticas e práticas adotadas pela empresa – são os empregados das áreas operacional e administrativa.

Os indicadores utilizados foram: 1) relação da empresa com o sindicato; 2) gestão participativa; 3) compromisso com o futuro das crianças; 4) valorização da diversidade; 5) relações com trabalhadores terceirizados; 6) políticas de remuneração, benefícios e carreira; 7) cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho; 8) compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; 9) comportamento diante de demissões e 10) preparação para a aposentadoria. Esses aspectos permearam os três instrumentos de pesquisa.

O questionário fechado aplicado aos gerentes e aos trabalhadores operacionais e administrativos foi constituído de 77 perguntas, com quatro opções de respostas: *sim*, *não*, *não sei*, *prefiro não responder*. Dessas perguntas, 67 foram extraídas do questionário utilizado na pesquisa de Patrus-Pena et al. (2007), criado com base nas ações consideradas pelo Instituto Ethos como necessárias para uma atuação socialmente responsável com relação aos trabalhadores.

Três questões foram incluídas como um ajuste ao questionário, em função da atualização dos indicadores do Instituto Ethos (2013), dos quais passaram a fazer parte também a relação da empresa com os trabalhadores terceirizados. As outras sete questões são relacionadas à idade, ao cargo, ao estado civil, à escolaridade, ao sexo, ao tempo de empresa e ao número de filhos dos entrevistados, a fim de caracterizar o perfil da amostra. Os questionários foram aplicados na presença dos entrevistadores, que os recolheram no próprio local.

A entrevista semiestruturada teve como norte para a construção do roteiro as questões abordadas no questionário fechado respondido pelos empregados da empresa. Foi realizada na empresa, de forma presencial, e contou com 10 questões.

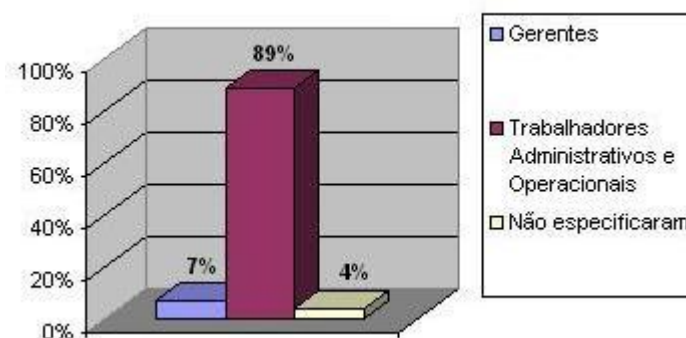
4. ANÁLISE DOS DADOS

Considerando as variáveis: “tempo de trabalho na empresa”, “escolaridade”, “idade”, “sexo” e “estado civil”, pode-se observar que é uma amostra diversificada.

Em relação ao cargo, 7% da amostra são compostos por gerentes, 89% por trabalhadores administrativos e operacionais e os 4% restantes não especificaram o cargo que ocupam. A estrutura organizacional é semelhante em números de cargos de cada um destes grupos funcionais. As políticas e práticas

de gestão de pessoas são as mesmas para todos estes cargos.

Figura 1: gráfico da amostra dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa

A relação com o sindicato é bem avaliada em escala da qual constam as opções “sim”, “não”, “não sei”, “prefiro não responder”, pelos gerentes, pelos trabalhadores e pelo gestor de RSE. Isto porque, segundo eles, a empresa proporciona a abertura para a atuação do sindicato, o que produz uma boa impressão nos empregados, considerando-a não prejudicial nem à organização nem ao empregado, o que denota uma atuação da empresa que é percebida como socialmente responsável pelos seus trabalhadores. Analisando as categorias gerentes e trabalhadores, foi verificado que, respectivamente, 47% e 55% desses funcionários são sindicalizados, no entanto, 76% dos gerentes e 67% dos trabalhadores operacionais e administrativos apontam não participar dos eventos que o sindicato

promove. Dessa forma, é difícil afirmar que a atuação do sindicato é efetiva e gera um maior envolvimento dos empregados. Pode-se inferir que o sindicato ainda não consegue olhar de forma diferenciada os interesses mais heterogêneos de seus representados, um conjunto de trabalhadores que não é mais tão homogêneo quanto era no fordismo, como salienta a literatura discutida por Carvalho Neto; Furtado (2007) e Porto; Carvalho Neto (2011).

Em relação à gestão participativa, o quadro não é positivo. A participação na gestão, quando ocorre, é mais direcionada à melhoria das tarefas que o funcionário desenvolve e da qualidade dos serviços prestados do que à tomada de decisões, como apregoa o discurso da RSE. É significativo o percentual de respondentes

que não sabem responder sobre as formas de participação possíveis de serem adotadas pelas empresas (Comissão de Conciliação Prévia, Participação nos Lucros e Resultados e Comitês de Gestão ou Conselho de Administração). O fato sugere que tais ações de possibilidade de participação dos funcionários nas tomadas de decisões ou não existem ou não estão divulgadas amplamente entre os trabalhadores. A gestão participativa, tal como preconiza o Ethos, dificilmente é alcançada na prática gerencial, mesmo das maiores empresas, conforme salienta Patrus-Pena et al. (2007).

Apenas na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é que a opinião é positiva nos dois níveis: 88% dos gerentes e 74% dos trabalhadores operacionais e administrativos afirmam que os representantes dos trabalhadores na CIPA são eleitos sem a interferência da empresa.

Assim, no aspecto gestão participativa, a pesquisa não nos autorizou a considerar a empresa como socialmente responsável, visto que as participações são pontuais e o próprio funcionário não se considera parte do processo de tomada de decisões. Não são perceptíveis nem o incentivo nem a criação de possibilidades para que os funcionários compartilhem os desafios da empresa.

No que diz respeito ao indicador de RSE intitulado “compromisso com o futuro das crianças”, os dados levam a acreditar que o trabalho desenvolvido pela empresa de combate ao trabalho infantil está muito mais voltado para os aspectos legais e de apoio aos filhos de empregados do que propriamente para as iniciativas dentro da empresa de apoio e conscientização do funcionário como cidadão. As respostas negativas principalmente dos trabalhadores operacionais e administrativos podem indicar problemas de comunicação dentro da empresa. Isto porque 47% dos gerentes e 46% dos trabalhadores consideram que a empresa não dispõe de projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados. No entanto, o gestor responsável pela RSE disse que a empresa tem, sim, esse tipo de projeto, como o reembolso de um percentual do valor gasto pelos empregados com a escola dos filhos, considerando 1º e 2º graus. Além disso, há um programa de apoio à família e ao adolescente, que oferece orientações médicas, psicológicas e sociais para grupos de adolescentes filhos de empregados. O gestor mostrou à equipe de pesquisa documentos que sugerem que de fato possam existir tais ações. Portanto, parece faltar mais uma vez, divulgação por parte da empresa.

As questões relacionadas à valorização da diversidade apontam que

uma atuação nesse aspecto pode ser mais trabalhada dentro da empresa. Os percentuais de respostas *sim* são baixos no que diz respeito ao esforço da empresa em incluir no ambiente de trabalho pessoas que sofrem discriminação na sociedade (12% dos gerentes e 21% dos trabalhadores) e oferecer treinamento específico sobre combate à discriminação (nenhum dos gerentes e 5% dos trabalhadores) são baixos. Como discutido no referencial teórico, formas de discriminação como o racismo são camufladas no Brasil, o que dificulta a possibilidade de os empregados e gestores enxergarem de fato o que acontece (ALVES; GALEÃO; SILVA, 2004).

É interessante destacar que, nas questões relativas à discriminação de alcoólatras, dependentes de drogas e portadores de Aids, os dados afirmativos são mais positivos quando comparados às questões normalmente trabalhadas pelas empresas por serem frutos de lei, como é o caso de atitudes discriminatórias contra mulheres, negros e portadores de deficiência. O responsável pela RSE esclarece que a empresa possui programas específicos para aquelas três formas possíveis de discriminação. Para os outros tipos, a empresa segue o que determina a lei, não discrimina negros, mulheres, homossexuais, jovens, maiores de 40 anos

nem portadores de necessidades especiais. Os salários e os benefícios são os mesmos.

Pode-se dizer que a relação da empresa com trabalhadores terceirizados é bastante diferenciada, quando comparada à relação mantida com os trabalhadores efetivos. Os próprios gerentes apontam que nem os benefícios básicos (47%) e nem as condições de saúde e segurança (53%) oferecidos aos trabalhadores terceirizados são os mesmos concedidos aos efetivos. Apenas 9% dos gerentes consideram que os trabalhadores terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos aos trabalhadores regulares/efetivos e 53% apontam que não.

Já em relação ao ponto de vista dos trabalhadores, sobre a relação da empresa com os terceirizados, o maior percentual de resposta é *não sei*. O número dos que não sabem se os benefícios básicos são os mesmos corresponde a 51%, enquanto 43% desconhecem se as condições de saúde e segurança são iguais e 57% ignoram se os terceirizados participam dos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa.

Em face desses resultados, percebe-se que há uma falta de informações a respeito dessa questão e, conseqüentemente, uma dificuldade em avaliá-la. A pesquisa mostrou que o tratamento oferecido aos terceirizados é

bem diferenciado. No entanto, é importante destacar que a empresa possui um pequeno percentual de empregados terceirizados (inferior a 10% em média anual, de 2010 a 2013, o que é um ponto positivo). Por outro lado, a informação não flui homoganeamente na organização o que denota uma dificuldade na circulação da informação e na transparência da organização diante dos seus colaboradores. Os terceirizados são apontados na literatura como atores irrelevantes, de certa forma “invisíveis”, esquecidos por todos (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005), evidência que poderia explicar esta ignorância.

Nas questões relativas às políticas de remuneração, benefícios e carreira, tanto os gerentes quanto os trabalhadores não se sentem ouvidos. Eles apontam que a empresa não paga além do piso salarial firmado com o sindicato. Apenas os gerentes e o gestor da RSE se sentem valorizados quanto à remuneração. Os trabalhadores e o próprio gestor da RSE não se sentem valorizados com referência ao plano de carreira. Tal fato é confirmado pelo acordo coletivo de trabalho 2006/2008 que tem entre suas cláusulas a reformulação do plano de carreira. A empresa tem um programa de PLR aprovado pelos gerentes e pelo gestor da RSE, mas não tanto aceito pelos trabalhadores. É importante ressaltar que

os gerentes, os trabalhadores e o gestor da RSE reconhecem que a empresa estimula a compra de suas ações pelos empregados.

Levando em conta tais informações, os benefícios (anuênio, tíquete refeição/alimentação, cesta básica, auxílio educação, auxílio creche, auxílio funeral, reembolso de despesas com assistência especial) oferecidos aos empregados e as gratificações pagas por desempenho institucional, produtividade e tempo de serviço que são pagas, pode-se observar que esses benefícios são proporcionados conforme o acordo coletivo de trabalho de 2006/2008.

Nas questões relativas aos cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho 47% dos gerentes e 37% dos trabalhadores consideram que a opinião dos empregados faz a diferença para as ações adotadas pela empresa. Mas 88% dos gerentes e 70% dos trabalhadores não se consideram ouvidos nessas questões. Tal percepção é problemática, pois ignorar o funcionário é colocar em segundo plano aquele que pode ajudar a desenvolver a organização de uma cultura de prevenção de acidentes.

As campanhas de prevenção de acidentes de doenças ocupacionais, desenvolvidas pela empresa alcançaram resultados positivos (59% nas respostas dos gerentes e 57% nas dos trabalhadores), bem como a possibilidade de o empregado

dividir bem o tempo entre trabalho e família, devido à falta de sobrecarga de trabalho (53% dos gerentes e 58% dos trabalhadores). Tais resultados são satisfatórios, haja vista a realidade do mercado de trabalho, que exige cada dia mais tempo das pessoas destinado ao trabalho, prolongando as jornadas e reduzindo o tempo reservado à família e ao lazer. Nessa questão, a percepção dos gerentes é pior que a dos trabalhadores, o que se justifica até mesmo em virtude das responsabilidades que assumem e do tempo que elas demandam do seu dia a dia.

Pode-se considerar que a empresa segue as leis e as normas de saúde e segurança do trabalhador. Além disso, 59% dos gerentes e 38% dos trabalhadores afirmam que a empresa vai além do que exige a lei.

Com relação ao compromisso da empresa com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade os dados indicam a necessidade de investir nesse quesito. Os respondentes se dividiram quanto à promoção, por parte da empresa, de treinamento dirigido às tarefas que o empregado desempenha. Dentre os gerentes, a percepção é mais positiva, como era de se esperar, pois o investimento nesse tipo de função tende a ser maior em função do cargo, conforme afirmado pelo gestor de RH da empresa. Quando a questão envolve o treinamento

contínuo, a quantidade de respostas *não* aparece numa proporção maior – 41% dos gerentes e 65% dos trabalhadores. Mais uma vez a percepção dos gerentes é mais positiva que a dos trabalhadores. A maioria dos trabalhadores considera que a empresa não desenvolve treinamento contínuo para o aperfeiçoamento das tarefas que desempenham, treinamento esse preconizado pelos indicadores de RSE.

Em relação a bolsas de estudos, 71% dos gerentes e 43% dos trabalhadores consideram que há distinção na oferta delas por parte da empresa. Uma parte dos gerentes (59%) e dos trabalhadores (62%) diz que a empresa não oferece bolsas para aquisição de conhecimento fora da sua função atual, como preconiza o discurso da RSE. Esses dados mostram que a verba destinada à capacitação dos funcionários está mais dirigida à atividade que o empregado desempenha e ao benefício direto que isto pode gerar para a empresa do que ao crescimento pessoal do trabalhador e aos ganhos indiretos que esse aperfeiçoamento pode propiciar.

Segundo o gestor responsável pela RSE, a concessão de bolsas de estudo deve estar relacionada à atividade do empregado. É importante ressaltar que a empresa tem um programa de educação e de alfabetização dos funcionários. Além disso, a empresa reembolsa parte das despesas do empregado com instrução até

o 3º grau e promove parcerias com instituições especializadas para a capacitação de seus funcionários.

Pelos dados apresentados, a empresa precisa atuar mais efetivamente na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus empregados, como defende a literatura que sustenta a RSE (FICHER, 1998). São baixos os percentuais de gerentes e trabalhadores que percebem positivamente a atuação da empresa.

No comportamento frente a demissões é importante destacar que 88% dos gerentes e 66% dos trabalhadores consideram que a empresa procura evitá-las. No entanto, quando elas são necessárias, a empresa não adota critérios claros para a definição dos que serão demitidos. A organização propõe programas de demissão voluntária, mas não financia a requalificação, nem apoia a recolocação dos demitidos. Segundo o responsável pela RSE, nos 32 anos em que está na empresa, ela nunca passou por um processo de enxugamento. As demissões que ocorrem são pontuais. Por isso, os funcionários não têm muito a dizer a respeito, pois não passaram por processos similares. Talvez esse não seja realmente um tema abordado pela empresa, por não se tratar de um problema corrente. No geral, pode-se dizer que a instituição tem a melhor prática do ponto de vista da

segurança no emprego, pois na prática, não costuma demitir.

Já em relação ao indicador ‘preparação para aposentadoria’, 94% dos gerentes e 57% dos trabalhadores avaliam que a empresa oferece as informações necessárias sobre aposentadoria aos seus empregados. E o que é melhor, segundo 76% dos gerentes e 54% dos trabalhadores, a empresa aconselha os empregados a respeito de aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria, dados confirmados por parte do responsável pela RSE confirma esses dados. Segundo ele, a empresa só não oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade, evidência que pode ser verificada pelo percentual de gerentes (59%) que afirmaram que *não* e de trabalhadores que *não sabem dizer* (63%) algo a respeito.

Para o Instituto Ethos (2006), a empresa socialmente responsável assume o compromisso com o futuro de seus funcionários. Os dados levam a acreditar que a empresa exerce esse papel. O próprio projeto de preparação para a aposentadoria que vem sendo realizado há mais de 10 anos é um passo importante dado pela empresa no que se refere à consideração com o seu empregado. Entre os quesitos apontados pelo Ethos, a empresa só não oferece oportunidades de trabalho

voluntário para a fase pós-aposentadoria, oferta que seria mais uma grande contribuição corporativa para preencher o vazio que surge nessa fase. Nesse quesito, a empresa mostrou que se distingue positivamente dos resultados negativos encontrados pelas pesquisas de Coelho (2004) e Patrus-Pena et al. (2007), em que a preparação para a aposentadoria não era trabalhada por muitas outras grandes empresas. Isso é um fator positivo no caso dessa empresa analisada neste estudo e que deve ser destacado como exemplo para empresas que querem ser socialmente responsáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos trabalhadores a respeito da RSE direcionada ao público interno, em uma empresa de capital misto, que foi alcançado a partir da aplicação de questionário a amostra não probabilística de 247 empregados e 17 gestores. A responsabilidade social adotada pela empresa já faz parte de seu discurso institucional, por meio do relatório anual, desde 2005, e pelas declarações e informações disponíveis em seu *site*. No entanto, o que se percebeu é que a RSE ainda é mais direcionada para o público externo, como se depreende da série de eventos divulgados no *site* e das publicações institucionais da empresa.

Apesar de vários programas da empresa serem voltados para os empregados, não há um trabalho sistemático e estruturado direcionado a tratar as questões como parte da RSE para o público interno, ou seja, para os trabalhadores.

Em consonância com a literatura, a presente pesquisa indica que a gestão participativa acontece muito mais em função dos interesses da organização do que como uma forma de gestão adotada e defendida por ela. Principalmente se se considerar grandes empresas, em que o número de empregados e os níveis hierárquicos tendem a tornar mais complexo o processo de envolvimento e participação dos empregados em suas decisões.

Será que as empresas permitem realmente o envolvimento dos empregados em suas decisões importantes nos moldes que o Ethos propõe? Talvez o discurso institucional das grandes empresas brasileiras que subscrevem o discurso do Instituto Ethos sobre a RSE esteja muito avançado para a prática da gestão no Brasil. Na Alemanha, por exemplo, desde o século XIX, um diretor das grandes empresas é indicado pelos sindicatos de trabalhadores, o que nunca foi sequer aventado no Brasil. Todos os empregados têm condições de opinar e participar de qualquer nível de decisão? O tempo necessário para que as decisões sejam tomadas é suficiente para

que todos os empregados opinem, discutam e decidam em conjunto?

Outro aspecto que necessita ser mais bem trabalhado pela empresa é a sua relação com os trabalhadores terceirizados. Como evidenciado na seção anterior, boa parte dos gerentes afirmaram que o tratamento dado aos trabalhadores terceirizados não é o mesmo do oferecido aos trabalhadores da empresa. Entretanto, é importante salientar que o quadro de trabalhadores terceirizados da empresa é baixo se comparado com a tendência atual de terceirização.

A literatura discutida no referencial teórico enfatiza que nem todas as práticas de gestão de pessoas das organizações estão de acordo com o que o Instituto Ethos evidencia como práticas socialmente responsáveis, como, por exemplo, a preparação para a aposentadoria e a gestão participativa. A pesquisa, que ouviu tanto gestores quanto trabalhadores sobre essas práticas, também aponta questões que podem ser adotadas e aperfeiçoadas pela empresa do estudo, tais como o processo de desligamento e o apoio aos demitidos; o tratamento concedido aos terceirizados acima mencionado.

Se a literatura aponta a preparação para a aposentadoria como aspecto dificilmente contemplado pelas ações sociais das empresas, no caso do presente estudo o programa de preparação para a

aposentadoria é um exemplo para outras organizações. A empresa está à frente das demais corporações, promovendo a tendência de preparar o trabalhador para esse afastamento.

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

Outros aspectos que devem ser destacados na atuação positiva da empresa é o cuidado com a saúde, a segurança e as condições de trabalho, pois tanto trabalhadores quanto gerentes apontam para o sucesso dos programas desenvolvidos pela empresa nesse sentido.

Tais indicadores positivos merecem atenção, pois, apesar de a empresa ser uma companhia de economia mista – ou seja, possui um regime CLT, que não garante a estabilidade no emprego –, ela promove iniciativas afirmativas se comparadas às tendências atuais, como é o caso de sua postura de evitar demissões.

A pesquisa ressalta a necessidade de uma relação mais integrada da área de recursos humanos com a de responsabilidade social, já que não se faz

RSE para o público interno sem políticas e práticas de RH bem definidas e trabalhadas pela organização.

É positivo o fato de o gestor da empresa informar que a RSE faz parte, pelo menos no nível do discurso, dos objetivos estratégicos organizacionais e que a empresa pesquisada pretende definir metas de trabalho em relação a essa questão. Isso reafirma a importância dos instrumentos de avaliação para a estruturação e o planejamento do programa de RSE. De toda forma, situar a RSE como um dos objetivos estratégicos da companhia já é um importante passo no sentido de buscar estabelecer uma visão política da RSE, como tratado na literatura.

Após a análise de todos os itens considerados como sendo RSE para o público interno, pode-se dizer que a empresa estudada caminha em direção à atuação progressista, apontada na literatura discutida, e à adoção de uma postura socialmente responsável. A opinião dos empregados indicou importantes iniciativas e a intenção da empresa em estruturar as ações de RSE, buscando atuar nessa linha.

Tal busca pela melhoria das práticas de RSE é extremamente importante, pois significa concretizar, na prática, uma estratégia que sustente o desenvolvimento da empresa em um mercado cada vez mais competitivo, que exige das empresas não só inovação,

produtos e serviços de alta qualidade, mas também uma atuação cada vez mais justa e transparente com os seus diversos *stakeholders*, sendo o público interno um dos mais importantes.

AGRADECIMENTOS

À Fapemig, ao CNPq e à CAPES pelo apoio concedido.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elvisney Aparecido. Desafios de Governança da Responsabilidade Social na cadeia produtiva: o caso da indústria calçadista de Franca. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-14, set./out. 2005.

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

ARAMBURU, Juliane Viégas. A gestão de pessoas de organizações certificadas socialmente no Sul do País e a relação com a dimensão social: rumo à inclusão social? **Anais...** Natal: GPR, 2007. CD-Rom.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2003.201p.

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

BENEDICTO, Samuel Carvalho, et al. Responsabilidade social e estratégia em instituições financeiras públicas e privadas. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 86-102, jan./jun. 2013.

CALDAS, Miguel P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000. 297p.

CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, art. 161, p. 71-99, mai./jun. 2010.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: estudo de quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Belo Horizonte: Vozes: IRT, PUC Minas, 2001. 303 p.

CARVALHO NETO, Antônio; FURTADO, Raquel. A interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: tão novas e tão velhas questões. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007. CD-Rom.

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

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

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

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

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial 2011**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 21 set. 2011.

FALCK, O.; HEBLICH, S. Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, v. 50, n. 3, p. 247-254, 2007.

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

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

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**,

São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame & fortune:** how successful companies build winning reputations. USA: Prentice Hall, 2004.

FREITAS, M. N. C.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. **Anais...** Curitiba: EnAnpad, 2004. CD-Rom.

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

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo. **Responsabilidade social & cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.169p.

GANDRA, J. J.; RAMALHO, W.; CANÇADO, R. Z. L. Geração e validação de um modelo causal de acidentes: a influência dos fatores organizacionais na prevenção de acidentes. **Anais...** Brasília: EnAnpad, 2005. CD-Rom.

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

GUIMARÃES, Sonia; CARVALHO NETO, Antonio. O futuro dos sindicatos: estudo sobre sindicatos de telecomunicações no Brasil. **CADERNO CRH.** Salvador, v. 19, n. 47, p. 277-291, maio/ago. 2006.

HELAL, Diogo Henrique; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa; FERNANDES, Danielle Cireno. Empregabilidade gerencial no Brasil: um estudo longitudinal.

Anais... Curitiba: EnAnpad, 2004. CD-Rom.

HILL, Ronald P. et al. Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. **Journal of Business Ethics**, vol. 70, n. 2, pág. 165-174, 2007.

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

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

LIMA, Aline Dos Santos. Implicações e impasses do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (Peti) no semiárido baiano (1997-2008). **Caderno de Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 54, art. 3, p. 89-121, 2009.

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

MACÊDO, Sônia Regina de; SOUZA, Washington José de. Responsabilidade social sob a perspectiva da ABNT NRB 16001: síntese dos artigos EnAnpad (2005, 2006). **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007. CD-Rom.

MARTINS, Maria da Graça de Holanda. Gestão participativa na cogestão e autogestão. In: LEITE, Francisco Tarciso (Org). **Por uma teoria da gestão participativa:** novo paradigma de

administração para o século XXI. Fortaleza: Unifor, 2000, p.215-232.

MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. O. Novo Capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 72-91, jul./set. 2012.

MUNILLA, L. S.; MILES, M. P. The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. **Business and Society Review**, vol. 110, n. 4, p. 371-387, 2005.

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

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

PATRUS-PENA, Roberto et al. Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em duas Empresas Signatárias do Global Compact. **O&S. Organizações & Sociedade** ^{JCR}, v. 40, p. 81-98, 2007.

PATRUS-PENA, Roberto et al. Corporate Social Responsibility and labor relations: a research agenda about internal stakeholders management in un's global compact signatory corporations. **RBGN – Review of Business Management**, v. 15, n. 46, 2013.

PORTO, Roberta Guasti; CARVALHO NETO, Antonio. O Esvaziamento da noção

do ser coletivo e a reação sindical no Brasil do século XXI. **Anais...** João Pessoa: EnAnpad, 2011.

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

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Fábio Cesar da Costa. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007. CD-Rom.

SILVA, J. L. T.; NEVES JUNIOR, L. F.; ANTUNES, M. M. Trabalho infantil: realidade, diretrizes e políticas. In: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antônio. **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2002, p. 17-42.

SILVA, Antônia et al. Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, v. 17, n. 2, p. 85-105, mai./ago. 2013.

SAIIA, David H.; CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home”. **Business Society**, v. 42, n. 2, p. 168-201, 2003.

SANTOS, I. L. D.; LADEIRA, R.; MARQUES, E. F. Raça, segmentação, estudos internacionais e o contexto de uma cidade de afrodescendentes: um estudo em Salvador – BA. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 9, n. 1, p. 151-176, jan./abr. 2010.

SOARES; Rinaldo Campos. **Empresariedade e ética: o exercício da cidadania corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002. 270p.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial:** a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 411p.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 207p.

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

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

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

WELCOMER, Stephanie A. et al. Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationship. **Business Society**, v. 42, n. 1, p. 43-82, 2003.

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