



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**MARIA DAS GRAÇAS MORENO SOLEDADE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO COM PESSOAS:**  
**UM ESTUDO EM EMPRESAS NO PÓLO INDUSTRIAL DE**  
**CAMAÇARI/BA**

Salvador  
2008

**MARIA DAS GRAÇAS MORENO SOLEDADE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO COM PESSOAS:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS NO PÓLO INDUSTRIAL DE  
CAMAÇARI/BA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador  
2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Soledade, Maria das Graças Moreno

Responsabilidade social e gestão com pessoas: um estudo em empresas no pólo industrial de Camaçari/BA / Maria das Graças Moreno Soledade. - 2008.

112 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Administração de pessoal. 3. Sindicatos. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.3

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**MARIA DAS GRAÇAS MORENO SOLEDADE**

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO COM PESSOAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS NO PÓLO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI/BA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Universidade Salvador – UNIFACS

Alba Regina Neves Ramos \_\_\_\_\_  
Doutora em Sociologia, Université de Paris III (Sorbonne-Nouvelle)  
Universidade Salvador – UNIFACS

Alexandre Pádua Carrieri \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Salvador, 10 de outubro de 2008

*Dedico este trabalho a todos aqueles que me ajudaram nessa caminhada, compartilhando suas experiências e criando um ambiente favorável para manter a minha confiança e potencializando o meu poder de realizações.*

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata aos meus colegas que me disseram sim e em parceria com suas experiências enriqueceram meu trabalho.

Aos meus amigos, pelo exercício do respeito e crença no meu potencial.

Aos meus filhos, Jéssica e Rafael, que me motivam na construção de um mundo melhor, e ao meu esposo, Marco Aurélio, por acreditar em mim.

Em especial aos meus pais, Aurora e Nicolau (*in memorian*), que, através do dom da vida, deu-me o conhecer e construíram comigo o meu saber.

Ao meu querido Mestre, Professor Doutor Jair Nascimento Santos, muito mais que um orientador, um amigo que me acolheu e me conduziu com sabedoria, competência e compreensão, nesta etapa de construção do meu saber.

Aos bolsistas do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão (NEOTEG), sem cuja ajuda não seria possível a realização dessa pesquisa.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), pelo apoio material para a realização dessa pesquisa.

A Deus, pela energia, pela força e pela fé.

## RESUMO

Nas últimas décadas as empresas têm propagado um discurso quanto acerca da Responsabilidade Social Corporativa, ao buscarem modelos de gestão que coloquem em pauta as empresas como agentes sociais ativos, cuja responsabilidade se estende à sociedade e ao meio ambiente, sendo que uma das principais interações nessas práticas empresariais é a relação com seu público interno. Nesse contexto também são inseridos os sindicatos que representam, dentro de uma condição legal, os interesses dos trabalhadores. Assim, esta pesquisa debruçou-se sobre o seguinte problema: Quais as responsabilidades sociais corporativas assumidas com os empregados dentro do processo de acordo coletivo de trabalho ou convenção coletiva de trabalho que foram negociados no período de 2003 a 2007, em empresas do pólo industrial de Camaçari-Ba e área de entorno que são efetivamente cumpridos? Desse modo, o objetivo geral foi o de compreender como esse público interno é tratado pelas organizações, por meio de seus programas de gestão de pessoas, e a relação com as práticas de gestão da responsabilidade social corporativa. As investigações dessas práticas de cuidados sociais foram realizadas a partir do estudo dos acordos e convenções coletivas de trabalho. Na pesquisa foi utilizado um estudo exploratório acerca do tema e um estudo de caso múltiplo, em que foram analisados os relatórios de sustentabilidade, os acordos e convenções coletivos de trabalho de duas empresas do Pólo Industrial de Camaçari, cujos empregados pertencem ao Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil (Sinditextil) e ao Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia. Realizaram-se também entrevistas semi-estruturadas nas duas empresas escolhidas por apresentarem discursos de práticas de responsabilidade social corporativa. Daí constatou-se que existem discursos organizacionais acerca das práticas de responsabilidade social que atendem apenas as exigências das próprias leis, bem como outras que extrapolam as obrigações legais na gestão de pessoas e que não estão formalizadas nos acordos e convenções coletivas de trabalho.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa. Gestão de pessoas. Sindicatos.

## ABSTRACT

In the last few decades the companies have propagated a speech concerning the Corporate Social Responsibility, when searching management models that place as guideline the companies as active social agents, whose responsibility extends to the society and to the environment, being one of the main interactions in these enterprise practices the relation with its internal public. In this context also are inserted the unions that represent, inside of a legal condition, the interests of the workers. Thus, this research focused on the following problem: Which of the corporate social responsibilities assumed with the employees inside of the work collective agreement process or work collective convention that had been negotiated in the period from 2003 to 2007, in companies from the *Polo Industrial de Camaçari-BA* and in the neighborhood region that are effectively fulfilled ? In this manner, the general objective was to understand how this internal public is treated by the organizations, by means of their people management programs, and the relation with the practices of management of the corporate social responsibility. The investigations of these practices of social care were carried through from the study of the work agreements and collective conventions. In the research it was used an exploration study concerning the subject and a study of multiple case, where the sustainability reports, the work agreements and work collective conventions of two companies from the *Polo Industrial de Camaçari* were analyzed, whose workers are members of the Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Textil (the workers from the textile Union) called Sinditextil and of the Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia (the Workers of the Metallurgy Union from the State of Bahia). There were half-structuralized interviews in the two chosen companies for presenting speeches of practices of corporate social responsibility. It was evidenced that there are organizational speeches concerning the practices of social responsibility that meet only the requirements of the law itself, as well as others that surpass the legal obligations in the management of people and that are not formalized in the work agreements and collective conventions.

**Key Words:** Corporate Social Responsibility. Management of People, Unions.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de Gestão	24
Figura 2 – Modos de solução dos conflitos coletivos de trabalho no Brasil	39
Figura 3 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	47
Figura 4 – As três abordagens da responsabilidade social	50
Figura 5 – Modelo Conceitual da Responsabilidade Social Corporativa	51
Figura 6 – Tendências Históricas de Ética e Responsabilidade Social Corporativa: Empresa Responsável para Quem?	53
Figura 7 – Áreas de Avaliação da Responsabilidade Social Interna	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Stakeholders</i> (Partes Interessadas)	46
Quadro 2 – Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social em relação aos eventos de 2002 a 2006	57
Quadro 3 – Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social	58
Quadro 4 – Princípios e Valores da Empresa Alfa	68-69
Quadro 5 – Princípios e Valores da Empresa Beta	70-71
Quadro 6 – Cláusulas das convenções coletivas da categoria sindical do SINDITEXTIL nos anos de 2006 a 2007	79-80
Quadro 7 – Cláusulas dos acordos coletivos da categoria sindical do SINDITEXTIL nos anos de 2003 a 2005	82-83
Quadro 8 – Cláusulas dos acordos e convenções coletivos da categoria sindical do Sindicato dos Metalúrgicos nos anos de 2003 a 2007	88-89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos postos de trabalho gerados por empresas segundo formas de contratação Região Metropolitanas – 1989 – 1999	38
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2 GESTÃO COM PESSOAS</b>	15
2.1 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DA GESTÃO COM PESSOAS	16
<b>3 O MUNDO DO TRABALHO E RELAÇÕES SINDICAIS</b>	27
3.1 AS MUDANÇAS DO MUNDO DO TRABALHO	28
3.2 SINDICATOS E NEGOCIAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL	33
<b>4 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b>	40
4.1 ÉTICA EMPRESARIAL	40
4.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO	42
4.3 A RACIONALIDADE SOCIAL NA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	59
4.4 A PERSPECTIVA DO PÚBLICO INTERNO NA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	61
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	66
5.1 O POLO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI-BA	66
5.2 ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	67
5.3 MÉTODO DA PESQUISA	71
5.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	71
5.5 SUJEITO DE PESQUISA	72
5.6 COLETA DE DADOS	73
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b>	75
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	105
<b>REFERÊNCIAS</b>	109
<b>APÊNDICE A</b> – Roteiro sugerido para entrevista com os representantes sindicais	118
<b>APÊNDICE B</b> – Roteiro sugerido para entrevista com os representantes das áreas de Recursos Humanos	119
<b>APÊNDICE C</b> – Roteiro sugerido para entrevista com os empregados	121
<b>APÊNDICE D</b> – Modelo da carta convite enviado para a empresa	123

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão das empresas vem disseminando um discurso empresarial quanto à Responsabilidade Social Corporativa, buscando modelos de gestão empresarial que as colocam em pauta como agentes sociais ativos cuja responsabilidade se estende à sociedade, ao meio ambiente, sendo uma das principais interações nessas práticas empresariais a relação com seu público interno. De um modo geral, acerca desse tema, a literatura registra discussões cujo principal foco está na busca dos conceitos, e, em segundo momento, na busca de modelos prescritivos para implementação e gestão da Responsabilidade Social Corporativa.

Em pesquisa divulgada em 2002 pelo Fórum Econômico Mundial, realizada em Nova Iorque, demonstrou-se que 68% dos 1.161 executivos-chefes de corporações na Europa, Ásia e Américas concordam que a responsabilidade social das empresas é vital para a lucratividade, porém, 60% dos executivos, que gerem essas empresas, não acreditam que a Responsabilidade Social Corporativa deveria assumir uma prioridade menor no atual clima econômico. Com isso, percebemos que as responsabilidades sociais têm despertado muito interesse nos processos de gestão das empresas (PASSOS, 2002).

Uma das possibilidades para essa postura empresarial é que talvez estejam em busca da construção de uma visão empresarial em que o valor da Responsabilidade Social Corporativa esteja presente, demonstrando ser um fator de diferenciação no seu segmento de negócio. Isso pode levar a novas construções e adaptações na tentativa de responder aos principais atores (sociedade, comunidade, governo, empregados, etc.) que estão presentes nesse ambiente nos quais essas organizações interagem.

Dentre desse cenário, alguns pontos importantes a serem considerados são: Como a maximização dos lucros pode conviver com idéias de ações sociais? Como as estratégias de lucratividade de uma empresa, dentro de um sistema capitalista, podem alinhar-se aos interesses dos atores mais próximos que são os seus empregados? São questões pertinentes, visto que existem discussões que refletem o lado prejudicial dessas práticas de responsabilidade social dentro das estratégias empresariais. Friedman (1963) acredita que a perspectiva moderna de ações de cuidados sociais pode desvirtuar os principais objetivos de uma organização, que é dar lucro aos seus proprietários, e que qualquer posição diferente dessa irá enfraquecer as empresas e o sistema capitalista, culminando com sua destruição.

Com a finalidade de provocar reflexões sobre esse tema, e contrariando as posições de Friedman, trazemos os estudos de Drucker (1984) e Davis (1975), que contribuíram para que o processo de gestão das empresas começassem a ser vistas também como co-responsáveis na melhoria e manutenção do bem-estar da sociedade, buscando o respeito à lei e a valorização dos princípios éticos corporativos, produzindo melhores relações com pessoas, comunidade e meio ambiente.

A análise da noção de responsabilidade social sofreu evolução, tornando-se um objeto complexo de entendimento e aplicações. A co-relação da ética empresarial com conceitos como responsabilidade social, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social empresarial, performance social corporativa, responsabilidade sócio-ambiental, indicadores de irresponsabilidade social potencializaram discussões acerca de políticas e programas que atendem aos atores que se relacionam nessa rede.

Nesse ambiente, os públicos com as quais o processo de gestão das empresas devem se preocupar em suas decisões passam a incluir todos aqueles que influenciam ou são influenciados pelos negócios da empresa, que são os *stakeholders*, com isso, podem surgir mecanismos adaptadores nestas relações e nos modelos de gestão de pessoas. Vale observar que o ator mais próximo destas organizações são os empregados, que recebem, de forma mais imediata e direta, as mudanças ocorridas em tais estruturas organizacionais.

Nessa dinâmica organizacional estão inseridos os sindicatos, que representam, dentro de uma condição legal, os interesses dos trabalhadores. Assim, esta pesquisa debruçou-se sobre o seguinte problema: Quais as responsabilidades sociais corporativas assumidas com os empregados dentro do processo de acordo coletivo de trabalho, ou convenção coletiva de trabalho, que foram negociados no período de 2003 a 2007, em empresas do Pólo Industrial de Camaçari-BA, que são efetivamente cumpridos? Desse modo, o objetivo geral foi o de compreender como esse público interno é tratado pelas organizações, por meio de seus programas de gestão de pessoas, e a relação com as práticas de gestão da Responsabilidade Social Corporativa. Para a condução desse objetivo, delimitamos os objetivos específicos necessários: estudar os acordos e as convenções coletivas firmados entre as empresas e os sindicatos; identificar os programas de responsabilidade social corporativa, implementadas nas organizações; observar as práticas de gestão de Responsabilidade Social Corporativa em relação ao público interno; e verificar a existência de indicadores de desempenho da gestão da Responsabilidade Social Corporativa.

As investigações das práticas de cuidados sociais foram realizadas a partir do estudo dos acordos e convenções coletivas de trabalho. Na pesquisa foram utilizados dois estudos:

um, exploratório sobre o tema; o outro, de caso múltiplo, quando foram analisados os relatórios de sustentabilidade, os acordos e convenções coletivas de trabalho de duas empresas do Pólo Industrial de Camaçari, cujos empregados pertencem ao Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil (Sinditextil) e ao Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia. Realizaram-se também entrevistas semiestruturadas nas duas empresas escolhidas por apresentarem discursos de práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

No propósito de responder ao problema do estudo, definimos as seguintes questões orientadoras dessa pesquisa:

- a) Quais os discursos da gestão das empresas em relação à Responsabilidade Social Corporativa?
- b) Quais as práticas de Responsabilidade Social Corporativa em relação ao público interno?
- c) Quais os fundamentos que norteiam a construção dos acordos e convenções coletivas?
- d) Como são formadas as comissões de negociação nas empresas para assinatura do acordo ou convenção coletivo?
- e) Depois de assinado, como é feito o acompanhamento do acordo e da convenção coletiva?

Neste capítulo – Introdução – é relatado o contexto dentro do qual foi motivada a busca da resposta para o problema desta pesquisa.

Nos capítulos dois, três e quatro são apresentadas as fundamentações teóricas segundo os conceitos que seguem. Assim, o segundo capítulo aborda a gestão com pessoas e sua integração com o campo da gestão social. O terceiro capítulo é dedicado ao estudo do mundo do trabalho. Inicialmente foram discutidas as mudanças do mundo do trabalho provocadas pelo processo de globalização e, por consequência, o surgimento de um novo arranjo social. Esse capítulo traz ainda a instituição do sindicato e os processos de negociações de trabalho no Brasil. Já no quarto capítulo é apresentada uma revisão de conceito de ética e Responsabilidade Social Corporativa, abordando a nova racionalidade social na empresa socialmente responsável e também discute a dimensão da Responsabilidade Social Corporativa em relação ao público interno.

O quinto capítulo é dedicado à Metodologia da Pesquisa, descrevendo o método e as técnicas que foram utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa, com duas categorias sindicais de empresas situadas no Pólo Industrial de Camaçari-BA.

No capítulo seis, intitulado Análise de Dados, são apresentados os resultados encontrados na pesquisa através da análise dos dados quantitativos e qualitativos que foram levantados.

As Considerações Finais fazem parte do capítulo sete, quando são trazidas as conclusões sobre o problema da pesquisa, as limitações do estudo e algumas sugestões de questões futuras, estimulando, dessa forma, outras explorações.



## 2 GESTÃO COM PESSOAS

As pressões do contexto externo e interno têm forçado as organizações a uma revisão de como gerir pessoas. As alterações em padrões socioculturais e nas condições de vida contribuem com novas expectativas nas relações das pessoas com as organizações e, conseqüentemente, com seu trabalho, evidenciado na mudança de perspectiva, quando o trabalhador, na Era Industrial, era considerado como um fator de produção (FISCHER, 2002), e passou a ser entendido como o trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 2002).

A evolução do modelo de gestão de pessoas, resumidos por Fischer (2002), tem a sua origem em um modelo burocrático e controlador, realizado pelo Departamento de Pessoal, transformando-se em um modelo em que a Psicologia e o estudo do comportamento humano são incorporados nas práticas de gestão. Essas práticas têm como foco a melhoria da produtividade dos trabalhadores através da liderança e da motivação. Dessa forma, o planejamento da alocação de pessoas, o treinamento, os processos de recrutamento e seleção, metodologias de avaliação dos empregados e políticas de remuneração e benefícios passaram a ser as principais funções dos Departamentos de Recursos Humanos.

Todavia, com a corrente de estudos voltados para o conhecimento e a competitividade, teóricos como Prahalad e Hamel (1995), Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeushi (1997) discutem os princípios de gestão voltados para a aprendizagem organizacional, onde devem ser priorizadas a visão sistêmica e a valorização das pessoas. Assim, discute-se a gestão das pessoas nas organizações dentro de um caráter estratégico, quando a Área de Recursos Humanos estaria ampliando sua atuação orientando o emocional, o intelecto e as competências dos seus funcionários.

Todas essas mudanças têm o objetivo de buscar, para a gestão de pessoas, ferramentas para a melhoria dos resultados organizacionais. Ressalta-se que as organizações são formadas por pessoas – ambiente interno – que interagem entre si na busca de atingir os objetivos para os quais essas organizações foram criadas.

Destarte, toda e qualquer organização, por ser administrada e mantida por pessoas, deve cuidar desse público interno. Ainda lembrando que esse público interno são empregados que possuem necessidades, interesses, crenças, percepções, valores, buscando uma forma equilibrada de viver com qualidade. Por essa forma de agir, o que se percebe é que as organizações são pressionadas a desenvolver práticas responsáveis em relação a seus empregados e colaboradores, tratando-os com respeito, considerando as diferenças

individuais, aproveitando e direcionando suas habilidades e capacidades, e, desse modo, incluindo esse comportamento nos valores e práticas da organização.

De acordo com Fischer (2002), a gestão de pessoas é um conjunto amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, devendo se estruturar, definir os princípios, estratégias, políticas e práticas. Contudo, esses conceitos trazem consigo aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (FISCHER, 2002; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

## 2.1 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DA GESTÃO COM PESSOAS

As pesquisas de Springer (FISCHER, 2002) mostram a história do gerenciamento do recurso humano, que surgiu em 1890, inicialmente chamado de Departamento Pessoal. Tais pesquisas destacam o papel dos gerentes de pessoal no uso de um método para identificar entre os candidatos ao emprego àqueles que pudessem proporcionar maior eficiência ao menor custo, focando somente o processo produtivo, evidenciando apenas a eficiência do sistema técnico e deixando o fator humano em segundo plano.

A busca de um modelo de excelência para gerenciar os recursos humanos nas organizações potencializa a tensão entre o modelo atualizado e o modelo efetivamente praticado. Ainda segundo Fischer (2002), a obra de Springer mostra que o descompasso começa a aparecer e os pressupostos tayloristas continuam sendo usados em todas as organizações.

Nos trabalhos de Taylor (1911) e Fayol (1949), na Escola Clássica, a gestão de pessoas tinha um modelo simplificado da natureza humana com comportamentos previsíveis e sem grandes variações. A seleção, os incentivos financeiros adequados, a constante vigilância e treinamentos proveriam a força efetiva do trabalho com garantias de uma boa produtividade. Além de reduzirem os trabalhadores a uma ferramenta ou máquina dentro da engrenagem produtiva, essa estrutura formal e burocrática traz a redução dos privilégios e marca-se a igualdade de todos diante a regra.

Por sua vez, a complexidade da natureza humana foi vista na Escola das Relações Humanas e do Comportamento Organizacional, onde se defendia que havia muitas outras coisas que motivavam o homem, como o prestígio, a segurança, o poder, o afeto, a aprovação do seu grupo e o sentimento de auto-realização. Dessa forma, combatendo o modelo

simplificado de Fayol (1949) e Taylor (1911), onde a variável econômica era a única determinando do comportamento do trabalhador (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Nessa escola, considerando que a produção depende do homem, foca-se o sistema social e deixa a produção em segundo plano. O ser humano não é visto como totalmente previsível e controlável, existe sempre um grau de incerteza associado à gestão de pessoas. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), os escritos de Follett e Mayo, precursores da Escola das Relações Humanas, mostram que a unidade da sociedade está nos grupos sociais e, dependendo dos grupos os quais pertencem, eles formam a sua identidade e desenvolvem o seu potencial humano.

Ainda, segundo Motta e Vasconcelos (2002), o trabalho de Mayo, baseia-se na hipótese de que a produtividade é função direta da satisfação no trabalho, ele estaria promovendo as primeiras experiências de contato entre a Administração e a Psicologia, abrindo horizontes para uma nova fase da administração de recursos humanos (FISCHER, 2002).

Na realidade, o que ocorre na Escola das Relações Humanas é a associação dos incentivos psicossociais e a procura da satisfação das necessidades afetivas dos indivíduos aos incentivos econômicos da Escola Clássica, onde o ser humano continua a ser visto como um agente passivo que pode ser estimulado e controlado a partir de estímulos diferenciados.

A Escola das Relações Humanas considera o ser humano um ser dinâmico em busca de autonomia e desenvolvimento, e tem como principal contribuição a descoberta que a relação entre a empresa e a pessoa é intermediada pelos gerentes de linha. Novos estudos sobre a motivação com ênfase nas necessidades humanas no trabalho surgem a partir dessa escola. A principal contribuição foi a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas aplicados aos procedimentos de gestão de recursos humanos (FISCHER, 2002).

Surge nos anos de 1930, a teoria sobre a hierarquia de necessidades de Maslow (1943), contribuindo com fundamentos para os estudos sobre motivação cujo foco estava na personalidade e no desenvolvimento humano, sendo a base de outras teorias sobre motivação e liderança. Autores como Likert, Argyris, McGregor e Herzberg, que desenvolveram os conceitos de *human capital accounting*, traziam nos seus estudos a descentralização e o redesenho das atividades e tarefas priorizando o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos, favorecendo as primeiras propostas de administração de recursos humanos. Esses estudos tinham como objetivo a mudança da perspectiva predominante, a qual era centrada na

otimização de recursos para a valorização de ativos (LIKERT, 1961; ARGYRIS, 1964; MCGREGOR, 1967; HERZBERG, 1966).

Os estudos de Herzberg, segundo Motta e Vasconcelos (2002), destacam as condições mínimas de trabalho, como bons salários, máquinas e equipamentos adequados e um bom ambiente de trabalho a fim de satisfazer suas necessidades de segurança, inserção social e reconhecimento básico. Ainda para Herzberg, os fatores motivacionais intrínsecos – indeterminados e complexos e influenciados pela identidade de cada indivíduo – são capazes de gerar o envolvimento e dedicação do indivíduo para com a organização.

Na perspectiva de Motta e Vasconcelos (2002), a concepção do ser humano foi se tornando complexa quando se concebeu o ser humano como um ser dotado de escolhas, poder e capacidade política, e quando a expressão **recursos humanos** foi substituída por **gestão de pessoas**. O Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas (que tem como características a valorização de um perfil gerencial mais conservador e burocrático), com foco na maximização econômica e homogeneidade cultural, foi sendo substituído pelo modelo Político com foco na eficiência econômica negociada, avaliação de resultados, decisões racionais e mudanças organizacionais vista como desejável e ética. Os estudos de Mahoney e Decckop, segundo Fischer (2002), mostram a gestão de recursos humanos com o foco na integração, comprometimento, flexibilidade, qualidade e adaptabilidade dos empregados.

O modelo político de gestão de recursos humanos foi criado a partir dos estudos sobre motivação de Herzberg e pelos estudos do Tavistock Institut de Londres, que embasaram o movimento da “Democracia Industrial”, surgido nos anos 60 nos países escandinavos, que propunha e defendia estruturas organizacionais que possibilitassem a participação dos indivíduos nas decisões da empresa dentro de uma abordagem democrática de liderança. Programas como o de melhoria das condições e humanização do trabalho são inspirados nestas teorias (HERZBERG, 1966). O debate político e a auto-organização eram valores defendidos dentro deste movimento. Nesse modelo é incorporada a idéia de conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais.

No trabalho de Brabet (1993), o modelo político de gestão de pessoas favorece a emancipação do indivíduo, o seu desenvolvimento político e cognitivo, que traz como consequência a formação de uma identidade autônoma dentro da organização. Tal modelo possibilita debates e negociações na busca das diversas opções de ação antes da decisão. O produto é o consenso, uma espécie de “pacto político”, integrando os interesses particulares dos diferentes grupos de atores sociais das organizações (BRABET, 1993; MASCARENHAS, 2003; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002). Observa-se nesse ponto que, para se obter

resultados, a empresa deve cuidar das relações que ela estabelece com as pessoas em um processo de negociação e consenso.

Nas décadas de 1970 e 80 foi introduzido nas organizações um novo modelo de gestão de recursos humanos com um caráter estratégico. Esse modelo vinculava a gestão de pessoas às estratégias da organização, ou seja, a gestão de recursos humanos seria derivada das estratégias corporativas da empresa (FISCHER, 2002).

O estudo de Pimenta (1999) entende que as mudanças nas condições objetivas do trabalho refletem na emergência de uma nova política de Recursos Humanos, em que a interação dessas com os fatores econômicos e políticos marcam a relação capital e trabalho nas empresas.

Ainda segundo Pimenta (1999), as empresas investiram na formação de programas voltados para o envolvimento da força de trabalho através de discussões de problemas relacionados à organização de tarefas. Com o propósito de desenvolver a autoestima, o sentido de pertencer, criando um clima de cooperação, as empresas buscam uma maior aproximação com o seu público interno. Porém, segundo Staehle (1990), esse início do processo limitava o papel da área de recursos humanos como adaptador e implementador das estratégias. A perspectiva é mudada quando a abordagem da *Havard Business School*, em 1980, observa que fatores internos e externos à organização afetariam suas decisões. O grupo político de interesses chamados dos *stakeholders* – acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo – através de pressões exerceriam influências nas organizações, e a área de recursos humanos deveria estar pautada pela gestão desses fatores conciliando todos os interesses (STAEHLE, 1990).

A partir da década de 1980 foi introduzida nas organizações a noção de vantagem competitiva (PORTER, 1989). Segundo o autor, a sustentação da vantagem competitiva estava suportada por dois pilares: o valor agregado ao produto e o valor agregado à cadeia de valor. Esses elementos garantiam o posicionamento da empresa no mercado onde estava inserida. Porter (1989), ao analisar as distintas atividades da empresa, defende que a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, determinando a qualificação dos seus empregados, promovendo um ambiente que motive os empregados no desenvolvimento das atividades organizacionais, além de determinar os custos de contratações e treinamentos. Dessa forma, o autor mostra que os objetivos econômicos e sociais estão integralmente conectados, e que as organizações não trabalham de forma dissociada da sociedade ao seu redor.

Assim sendo, Porter (1989), traz a compreensão de que quando a empresa investe em educação, a organização, além de contribuir para o desenvolvimento social, também melhora o nível de competitividade e produtividade da empresa. Assim, a melhoria no nível educacional é um aspecto social que está relacionado aos negócios da empresa, levando a benefícios econômicos.

As mudanças causadas pela globalização ocorridas nas décadas de 1980 e 1990 causaram reestruturações no ambiente organizacional, impondo modificações também na gestão de recursos humanos. Aumento de produtividade e aumento de qualidade foram e são palavras de ordem que levam à otimização do uso do potencial humano no processo de trabalho nas organizações. Tal situação traz maiores exigências quanto aos resultados que devem alcançar as organizações. Nesse ambiente instável faz-se necessário repensar a área de recursos humanos redefinindo sua missão (NOGUEIRA, 1999). Durante essas décadas, a reengenharia de Hammer e Champy (1994) propôs a mudança radical de todos os princípios que orientaram a administração de empresas nos últimos anos. Com a proposta de esquecer todos os modelos anteriores, os autores defendem que a reengenharia não é mais uma idéia importada do Japão, do mesmo modo não é outra solução rápida que os gerentes possam aplicar às suas organizações. Eles a vêem como um novo recomeço a partir do zero.

O modelo da reengenharia dos processos provocou impactos na maneira de gerenciar os recursos humanos, emergindo o modelo de gestão competitiva, alertando os dirigentes e executivos para a necessidade de focalizar os processos em resultados (FISCHER, 2002).

Ainda segundo Fischer (2002), a reengenharia mudou as práticas de recursos humanos alterando as unidades de trabalho de departamentos funcionais para equipes de processos; os serviços de tarefas simples para trabalhos multidimensionais; os papéis das pessoas mudam de controladas para autorizadas; o desempenho e remuneração têm o foco no resultado; as habilidades definem os critérios de promoção; os gerentes assumem o papel de líderes e instrutores; e os valores mudam de protetores para produtivos.

Após a adoção da abordagem estratégica na dimensão da vantagem competitiva e de reengenharia nas práticas de Recursos Humanos, pode-se dizer que o corpo teórico sobre gestão de pessoas vem sendo complementado por outras perspectivas. Sem deixar de lado o foco na estratégia, a teoria dos recursos da firma traz a atenção para os recursos internos e para as pessoas, sendo aplicada ao estudo da gestão de pessoas por meio da abordagem das competências.

A competência organizacional vem sendo estudada na literatura acadêmica, e a definição mais difundida é aquela dada por Prahalad e Hamel (1995), que é a capacidade de

combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Eles defendem a perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade dos empregados de reinventarem seu setor, mostrando que, além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, possui capacidade de criar um novo espaço competitivo.

Vale ressaltar que as abordagens dos autores, no que diz respeito à transformação organizacional, defendem o foco dirigindo predominantemente para dentro da organização, onde a competitividade empresarial está condicionada à possibilidade da empresa transformar-se a si própria e também ao setor ao qual pertence. Esse papel é desempenhado pelas pessoas que compõem as organizações. Nesse momento, a área de Recursos Humanos se apropria de uma gestão por competência avaliando a atuação do indivíduo. Almada(2000) já discutia o tema, quando abordava a necessidade da apropriação de novos requisitos na formação profissional da mão-de-obra, que surge do resultado da inovação tecnológica e das novas formas de organização do trabalho, quando o indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade e desempenho, não pelo seu cargo. Porém, é prudente salientar que as novas formas de organização do trabalho não se trata da realização de programas de mudança com base em valores de democratização e de humanização do mundo do trabalho, mas da prevalência de uma perspectiva centrada na eficiência que fundamenta uma nova vaga de racionalização flexível.

Atualmente, ao setor de recursos humanos compete a execução da estratégia de Recursos Humanos (RH), a responsabilidade pela eficiência administrativa dos mesmos, a dedicação profissional em prol de sua defesa e o veículo de mudanças. Não mais se aceita a existência de uma única gerência cujas atribuições pertinentes à área de recursos humanos sejam exclusivas, afastando a participação ativa dos demais setores da empresa. Ao contrário, todos os setores componentes da organização devem responsabiliza-se por gerir os recursos humanos, competindo à Gerência de RH a coordenação das diversas atividades relacionadas a esse capital (capital humano), em especial à coordenação das quatro competências alinhadas anteriormente, reconhecendo-se, desde logo, que grande responsabilidade pesa sobre os encarregados por aquela gerência (ULRICH, 1998).

Segundo Ulrich (1998) cabe ao profissional de RH assumir múltiplos papéis atendendo às dimensões estratégicas, operacionais, atividades da administração de processos e atividades de administração de pessoal. Dessa forma, o profissional de RH é tido como parceiro estratégico, devendo ter uma visão ampla de toda a organização, fazendo diagnósticos, convertendo as estratégias empresariais em práticas de RH, administrando-as, e, ao mesmo tempo, implementando ações na execução das aludidas estratégias, traduzindo-as

em resultado. Nesse cenário, a gestão dos funcionários reveste-se de importância capital, inserindo o gestor nas considerações pertinentes à humanização e qualidade de vida nas empresas. Espera-se que os responsáveis pela gestão de recursos humanos estimulem e ativem a potencialidade dos recursos humanos da organização, com vistas à melhor contribuição destes para o alcance dos objetivos eleitos pela empresa.

O profissional de recursos humanos deve estar atento às necessidades dos funcionários, ouvindo-os e buscando formas para atendê-los, pois é o responsável pelo provimento dos recursos ao quadro de pessoal. Ao ser desempenhado o papel de defesa dos funcionários, aumentam-se o envolvimento, a capacidade e a contribuição destes, trazendo aos profissionais de RH o papel do “agente da transformação”. Diante de tantas mudanças na estrutura empresarial, o maior paradoxo para o profissional de recursos humanos é o exercício do papel de parceiro estratégico para a organização, com a defesa dos interesses dos funcionários e dos empresários (ULRICH, 1998). Com isso, a gestão de recursos humanos traz a exigência da multiplicidade de funções: parceria estratégica, especialização administrativa, defesa do capital humano e promoção de mudanças.

A preocupação na assistência ao funcionário é discutida por Weil (1982, p. 21), afirmando que o sucesso da empresa dependia muito do desempenho e comprometimento dos funcionários:

Há alguns anos um grande grupo industrial resolveu instalar uma fábrica. Mandou comprar maquinaria das mais modernas, instalando-a em um prédio planejado pelos melhores arquitetos. Hoje, esta indústria está em fase de desagregação, os seus dirigentes perderam o controle da situação. O que aconteceu foi o esquecimento total, por parte dos dirigentes, de que a indústria é dirigida, mantida e controlada por homens. Esqueceram que ao lado do fator maquinaria e instalação existe o fator humano.

Nas organizações, as estratégias de recursos humanos não são uma realidade totalmente implementada. Lacombe e Tonelli (2000) destacam a existência de três grupos de empresa: o primeiro, empresas cuja área de RH tem preocupações focadas no operacional; o segundo, àquelas cuja gestão de pessoas é tratada com um foco em questões estratégicas (foco no negócio, mudanças e metas de longo prazo); o terceiro, empresas em fase de transição entre os dois estágios. As autoras citam que o segundo grupo é a menor parcela das organizações e estruturam a gestão das pessoas a partir do padrão político descrito por Brabet (1993), cujo modelo incorpora a idéia de conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais.

Esse modelo tem como principais características:



- a) Eficiência econômica negociada, não correspondendo necessariamente à eficiência social em curto prazo. O caminho é a aceitação de conflitos buscando-se absorvê-los através da negociação política;
- b) Meio ambiente negociado e construído;
- c) Avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão;
- d) Ator-chave de Recursos Humanos é a direção geral da empresa;
- e) Empresa construída socialmente através da ação política dos diversos grupos organizacionais;
- f) Decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder;
- g) Indivíduos vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo, buscando concretizar ativamente seus próprios interesses ("cidadania nas organizações"), segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2002), chamado de modelo ético aplicado à organização;
- h) A relação entre empresas e empregados é percebida nesse modelo como uma resposta a um meio ambiente negociado e estruturado, a qual influencia ativamente o mundo do trabalho;
- i) As pessoas e o modo de como gerenciá-las estão se tornando importantes em função do seu poder de influenciar nos resultados das organizações.

Não obstante, esse Modelo Político de Gestão de Pessoas está ligado ao conceito de construção de uma harmonia social em longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências, e cria oportunidades aos diversos atores que se relacionam com a organização e ao diálogo que priorizam as questões sociais dentro da gestão da responsabilidade social nas empresas.

A evolução faz a passagem do paradigma de gestão de recursos humanos, antes gestão de pessoal, para a gestão do capital intelectual com foco nas competências e, mais recentemente, na gestão do capital social da empresa com o olhar na responsabilidade social em relação ao público interno nas organizações (Ver Figura 1) (MELO NETO; FROES, 2001).

Esse olhar responsável enfatiza características do modelo de Brabet (1993), trazendo contribuições importantes na construção da nova racionalidade social onde a ênfase está na solidariedade empresarial. Nessa nova racionalidade social as áreas de recursos humanos das empresas passam a abrigar um novo modelo de gestão de pessoas – a Gestão do Capital

Social –, empregados e seus dependentes tornam-se agentes sociais impactando a empresa, comunidade e sociedade, gerando uma maior produtividade para a empresa (MELO NETO; FROES, 2001). Dessa forma, confirma o que o panorama organizacional já vem mostrando:

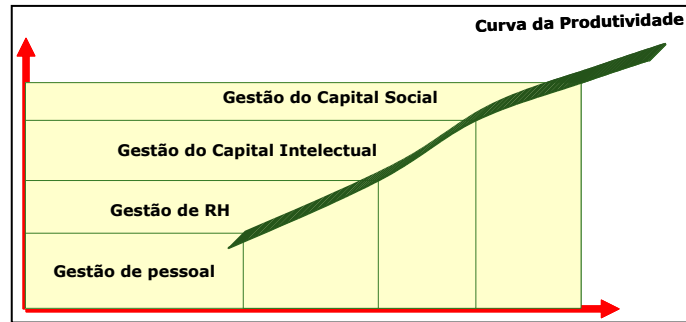


Figura 1- Modelos de Gestão  
Fonte: Adaptado a partir de Melo Neto e Froes (2001).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), essa gestão do capital social em relação ao público interno tem como características:

- a) O foco está nas questões sociais internas, como benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho, e o alvo das ações são os funcionários e seus familiares;
- b) Os empregados e seus dependentes tornam-se agentes sociais cujo comportamento tem grande impacto na empresa, na comunidade e sociedade;
- c) As áreas de gestão do trabalho, do ambiente do trabalho, da relevância social da vida no trabalho e a dos direitos dos empregados não são negligenciadas nesse modelo de gestão.

Neste contexto, a preocupação com a cidadania organizacional – ações que buscam beneficiar todos os elementos da sociedade e o meio ambiente – deve estar refletida na transparência do negócio e na integridade física, psíquica e social dos empregados, além de exigir uma adequação da empresas no modelo de gerir pessoas para atender a esse novo público (DUTRA, 2006). Ainda, afirma Dutra, que a gestão de pessoas abrande a todos que mantêm algum tipo de relação com a organização, sejam empregados diretos, terceirizados ou mão-de-obra temporária. A relação entre as expectativas da organização em consonância com as expectativas das pessoas e suas necessidades compõe a definição apresentada por Dutra, para quem a gestão de pessoas é vista como um conjunto de políticas e práticas permitindo a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, possibilitando as realizações ao

longo do tempo. Tanto Fischer (2002) como Dutra (2006) defendem a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que possa atender tanto às necessidades e aos objetivos das organizações quanto às dos indivíduos. Dessa forma, convergindo para um modelo que coordena interorganizações eficazes, promovendo a ação e aprendizado coletivo onde os resultados são difundidos e comunicados.

Nesse sentido, ressaltamos que o gestor deverá ter uma visão de conjunto, promovendo a transformação sociocultural e atenção nos mecanismos de auto-regulamentação:

[...] ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo) que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade em relação afins e em relação a valores, alcançar, enfim, um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo [...] (FISCHER, 2007, p.37).

Friedman (2005), no livro *O Mundo é plano*, anunciou que a mudança de paradigma provocado pela globalização deslocou o modelo de comando e controle para um padrão de conexão e colaboração, impactando principalmente a forma como comunidade e empresas se comportam nas relações com os consumidores, funcionários, acionistas ou com o próprio papel do estado (STOLZ, 2007).

A partir desses novos padrões de comportamentos, Stolz (2007) define algumas premissas básicas que devem ser incorporadas pelas empresas para que possam ser admiradas nas suas práticas em Recursos Humanos:

- a) Respeito a valores idealistas;
- b) Cultura corporativa forte, desenvolvendo o sentido da identidade;
- c) Definição clara das metas prioritárias da empresa;
- d) Compreensão do negócio pela liderança em RH;
- e) Perspectiva não centrada em seu país de origem.

A área de Recursos Humanos nas empresas é vista como mutante e contingente, com soluções temporárias e características específicas a partir de uma estratégia empresarial, podendo ainda dizer que, hoje, se uma organização quisesse estar alinhada com um modelo de gestão social teria que obedecer aos princípios da ética, cujo caminho possível para um melhor cartão de visitas é a Responsabilidade Social Corporativa.

Todavia, os *stakeholders* exigem que as organizações passem a observar o público interno, atentando para as novas exigências em condutas socialmente responsáveis, com foco

na preservação dos recursos naturais, na boa qualidade de vida, sem perder de vista seus objetivos de lucratividade, deixando estes de ser o único foco de sua existência.

Com isso, percebe-se um cenário muito desafiador, visto que traz a necessidade de integrar as demandas sociais aos negócios da empresa, sugerindo a responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica. Todavia é pertinente salientar que essas empresas estão inseridas em espaços contingências provocadas por um processo de globalização, definindo novos arranjos sociais.

### 3 O MUNDO DO TRABALHO E RELAÇÕES SINDICAIS

Segundo Penna (2004), poderíamos entender que as empresas que se dispõem a serem socialmente comprometidas deveriam eleger os seus empregados como o público preferencial de sua atuação social. Ainda segundo o autor, essas ações foram denominadas de “condição esotérica”, ou seja, a necessidade de a empresa dar o exemplo através de seus próprios procedimentos internos, para, então, expandir suas ações à comunidade e à sociedade.

A partir dessa análise, considera-se fundamental para nosso propósito, compreender melhor o campo das Relações de Trabalho, que busca analisar e explicar de forma sistematizada as relações que se estabelecem entre empregados e empregadores.

Para Melo e Carvalho Neto (1998), o termo relações de trabalho compreende as dimensões macro, meso e micro das relações que se estabelecem entre empregados e empregadores. Para eles, a dimensão micro abrange aquelas que ocorrem no interior da empresa, entre os funcionários e os empregadores, demonstradas pelo modo como os funcionários são recrutados, alocados no processo produtivo, treinados, remunerados e a forma como a empresa organiza e agrupa as pessoas para o trabalho. Também se inserem as relações com os sindicatos e as comissões internas, montadas no local de trabalho com representação de empregados e empregadores (FISCHER, 1987; FLEURY, 1989; MELO, 1991). É na dimensão micro que localizamos a interface das Relações de Trabalho com a administração de recursos humanos (MELO; CARVALHO NETO, 1998).

A construção de uma sociedade justa está no entendimento da situação dos trabalhadores do país, ressaltando as diferenças existentes na distribuição de renda, a atenção em contratos de trabalho fora dos marcos legais em expansão, a observância das extensas jornadas de trabalho, as modificações na legislação trabalhista, aprofundando o caráter heterogêneo do mercado de trabalho nacional (DIEESE, 2001).

Segundo DIEESE (2007), o mercado de trabalho nacional é pouco estruturado, porém com grande disponibilidade de mão-de-obra, sendo potencializada por uma estrutura produtiva formada por empresas bem heterogêneas em tamanho, tecnologia, participação no mercado, etc., na qual:

- a) Apenas cerca de metade dos trabalhadores é contratada com as garantias oferecidas pela legislação do trabalho, ocorrendo, ainda, a alta rotatividade, baixos salários e extensas jornadas de trabalho;

- b) O trabalho autônomo sem a carteira de trabalho assinada constitui parte expressiva do conjunto de ocupados, cuja precariedade decorre da falta do contrato de trabalho padrão, da descontinuidade da relação de trabalho e da instabilidade de rendimentos;
- c) Os mecanismos de proteção aos desempregados são limitados, em termos de duração e valor do benefício recebido. Os assalariados sem o contrato formal de trabalho não podem requerer o seguro desemprego;
- d) O trabalhador individual sem o contrato formal de trabalho não é regido por regras referidas ao contrato coletivo que permitam aos sindicatos negociar contratação e demissão dessa mão-de-obra.

Nesse cenário, em que ocorre redução do leque de valores pagos e a concessão de salários e benefícios em seus valores mínimos, surge a indicação de promoção a uma mudança radical na proteção social no ambiente do trabalho.

### 3.1 AS MUDANÇAS DO MUNDO DO TRABALHO

O trabalho humano nasceu essencialmente humanizador e criativo para reduzir-se, pouco a pouco, a um mero instrumento de garantia da sobrevivência. Formas opressivas de trabalho têm variado ao longo da história, o trabalho como jugo e sofrimento, inclusive na sua forma escrava, tem permanecido até os dias atuais. Atualmente, nas plantações remanescentes do Brasil industrializado, uma criança trabalhadora corta uma tonelada de cana por dia para ajudar sua família a sobreviver (SINDICATO MERCOSUL, 2007).

O conceito do trabalho teve sua evolução impulsionada pelo desenvolvimento de práticas do trabalho que ocorreram nos diferentes sistemas produtivos. Arruda (2006, p. 220-222), comenta essa evolução, conforme segue:

Willian Petty (1623-1687) e Adam Smith (1723-1790) sustentavam que o trabalho é a fonte do valor, mas defendia que o livre jogo das forças do mercado é que satisfaria as necessidades humanas, através da divisão do trabalho, que aumenta a produtividade individual, e do automatismo dos preços. David Ricardo (1772-1823) propôs a teoria do valor-trabalho: o custo da produção determina o valor dos bens; a teoria do salário natural: o salário se fixa no mínimo necessário à subsistência do trabalhador e de sua família; e a teoria dos custos comparados: cada país procura especializar-se nos produtos para os quais encontra-se relativamente melhor dotado. Karl Marx (1818-1883) examina criticamente a economia política segundo a qual o sobre trabalho, ou trabalho não pago, seria a fonte de lucro e da renda da terra. Uma série de economistas chamados neo-clássicos, atacaram as diversas variantes do valor-trabalho, tais como Karl Menger (1840-1921), Willian Jevons (1835-1882) e Leon Walras (1834-1910). Eles definem o valor de uma mercadoria a partir de sua utilidade, e reduzem o trabalho a um dos fatores de produção. Esta concepção é

levada ao extremo por Frederick W. Taylor, que considerava o trabalho “manual” inferior e o trabalho “mental” é que importava de fato [...]. Depois da Segunda Guerra mundial, a automação sempre mais acelerada levou muitos teóricos a dar continuidade à ideologia taylorista, propondo que o principal sujeito do processo produtivo é a ciência e a tecnologia, e não o trabalho humano.

O conceito de trabalho tem evoluído como resultante da interação criativa entre ação e reflexão, prática produtiva e teoria da organização social para a produção e reprodução da vida. Essa visão evolutiva do trabalho é a visão da práxis, pois toma como ponto de vista a Filosofia da Práxis e identifica a evolução do trabalho humano como uma interação contínua e cumulativa entre ação, emoção e reflexão, prática, desejo e teoria, transformação, aspiração e conhecimento do mundo e de si próprio. É a partir da compreensão das transformações concretas no mundo do trabalho, e da noção da Práxis do trabalho, que se chegou ao conceito de Economia da Práxis, também chamada Socioeconomia Solidária (ARRUDA, 2001). Os estudos de Arruda vêm ao encontro de nossos anseios, no sentido de mostrar que uma economia solidária exige, além do desenvolvimento de sua base material, um alto grau de conscientização e motivação por parte de sua população, movida por princípios éticos e valores de compaixão e solidariedade.

O fato histórico que marcou com maior impacto a evolução do conceito de trabalho foi sua transformação em mercadoria. Segundo Mészáros (1970), dentro de uma análise marxista, por trás da alienação do trabalho se desdobra a alienação do próprio *Homo*, que o fere tanto no plano objetivo quanto no subjetivo, quando a mercantilização do trabalho obriga o trabalhador a empregar-se para sobreviver. Dessa forma, forçou-o a aceitar qualquer condição de trabalho e salário, permitindo ao capitalista a máxima liberdade na relação social de produção. Esse processo vai se tornando mundial à medida que avança a globalização do capital.

No processo de globalização surge um novo arranjo social no mundo do trabalho em paralelo à construção de um sistema de proteção social na sociedade salarial. Segundo Marques (1997), esse processo é resultado do embate entre os trabalhadores e um tipo particular de padrão de acumulação, o padrão *taylorista/fordista*, que foram utilizados como instrumentos de barganha para promover a “aceitação” das normas de produção *fordistas* no interior das fábricas. Ainda segundo o autor, o *Welfare State* surge por três razões básicas: garantia de renda mínima às famílias, assegurar às famílias nas “contingências sociais – doença/velhice – e asseverar a todos os cidadãos qualidade nos serviços sociais, sendo o resultado da luta realizada pelos trabalhadores na conquista de melhores condições de vida e

como instrumento de viabilização de uma forma particular de exploração do capital sobre o trabalho.

Gough (1979, p.112-113), ao analisar as origens do *Welfare State*, salienta que tanto a classe capitalista como o proletariado têm interesses nessas políticas: o proletariado porque a qualquer política que modifica o jogo cego de forças de mercado será dada boas-vindas, e a classe capitalista por entender que isso reduz o descontentamento do proletariado, promovendo o controle, além de também oferecer benefícios econômicos e ideológicos, fazendo aparentar os interesses da classe dominante como o interesse coletivo. Dessa forma, construindo uma hegemonia dessa classe, onde a manutenção da ordem social é conquistada com menor uso da violência e da força explícita.

Os sistemas de proteção social, segundo Marques (1997), se desenvolveram em duas fases, passando de uma solidariedade de classe a uma solidariedade sistêmica. Na primeira fase encontram-se mecanismos criados pelos trabalhadores que constituíram amparo do tipo “ajuda mútua”, visando a prover as necessidades derivadas do desemprego, da doença, da morte e da velhice, servindo de garantias mínimas para os trabalhadores (CASTEL, 1995). Segundo Castel, a única ação realizada pelo Estado era a “casa de trabalho” com a proposta de instrumento de integração ou de assistência social.

Ainda nessa fase, início do século XX, impulsionado pelo crescimento da organização independente dos trabalhadores, fase que corresponde à gestão *taylorista* da força de trabalho, o Estado passa a se responsabilizar pela organização e gestão da proteção social (ESPING-ANDERSEN, 1991). Nesse momento, o Estado incorpora os riscos na cobertura da proteção social promovendo as garantias de assistência na velhice, na invalidez e nos acidentes de trabalho, quando os benefícios decorrentes de acidentes de trabalho foram a origem dos atuais sistemas de proteção auxiliados por movimentos social e político que lutavam pela criação de legislação relativas à higiene e segurança do trabalho.

A segunda fase inicia-se ao término da II Guerra Mundial, quando, segundo Marques (1997), a universalização da cobertura implica a superação da proteção social voltada para os trabalhadores assalariados e urbanos, tendo na cidadania o princípio para a concessão dos direitos, havendo a substituição da capitalização coletiva pela repartição simples, significando a introdução da solidariedade entre gerações e o abandono da solidariedade entre os ativos. Segundo Castel (1995), essas políticas são tipicamente assistencialistas, porém não chegou a tirar o caráter integrador e universalista que a proteção social assumiu nesse período.

Nos anos 50 e 60, apesar das grandes transformações econômicas e sociais, com o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e a expansão da indústria, inclusive nos países do



Terceiro Mundo, governos de todos os matizes políticos adotam o planejamento e consideram legítima a intervenção do Estado na economia e na determinação das condições da classe trabalhadora (HOBSBAWN, 1995).

Nas décadas de 80 e 90, o mundo do trabalho apresenta, além da patente deterioração das condições de trabalho e de vida de parcela significativa da classe trabalhadora, assiste-se ao franco questionamento de todos os valores erguidos no período do *fordismo* (MARQUES, 1997). Os anos 80 trouxeram amplas e profundas mudanças nos processos de trabalho e nos regimes salariais das principais economias desenvolvidas. Essas transformações responderam a dois processos simultâneos, mas de naturezas distintas. De um lado, a crise econômica mundial ocorrida no final dos anos 70, que interrompeu, na Europa e nos EUA, um longo *boom* de crescimento do produto e do emprego assalariado. O segundo processo, que alterou e prossegue transformando a principal característica das relações prevalecentes de trabalho, foi a introdução de novas técnicas de automação e principalmente de organização do trabalho.

Segundo Marques (1997), a intensidade das inovações tecnológicas na década de 80 trouxe para o primeiro plano questões como tecnologia, organização das empresas, relações de trabalho que até então eram tidas como "resolvidas". A tecnologia, em geral, reduzia-se a uma questão de economia de escala, a organização era do tipo *taylorista-fordista* e as relações de trabalho definiam-se fora das fábricas. O efeito desses dois movimentos – recessão e difusão de novas tecnologias – sobre os mercados de trabalho, a representação dos interesses dos trabalhadores e os salários reais foi intenso. A política salarial passa a ser de austeridade, pois os reajustes salariais eram fixados abaixo do aumento do custo de vida e os índices aplicados eram estabelecidos, na maioria dos países, por acordo entre o Estado e as organizações representativas dos trabalhadores e dos empresários. Ainda segundo Marques (1997), apenas as categorias de trabalhadores mais organizadas reuniam condições para alterar o índice de aumento estipulado.

Hobsbawn (1995) cita mudanças radicais na estrutura de empregos e a capacidade de geração de trabalho nos países desenvolvidos durante os anos 80 a 90, destacando-se o elevado número de trabalhadores que não encontram ocupação regular, o que contradiz com as taxas de emprego extremamente baixo do período dos anos dourados do capitalismo.

Outra transformação que vem ocorrendo no mundo é a precarização do trabalho, levando o emprego estável a se fragilizar. Nesse momento, para o alcance dos objetivos da redução dos custos fixos, o instrumento mais utilizado é o corte da mão-de-obra. A interpretação de Mattoso (1994, p. 532) coaduna-se com essas reflexões quando ressalta que:

Obviamente que a ampliação do emprego *part-time* e/ou de outras formas “atípicas” de trabalho, se resultante de um compromisso social em torno de uma redivisão do trabalho disponível na sociedade ou tendo sua inserção permanente garantida pela legislação social, teria uma conotação diferente da atual, em que parte dos trabalhadores sujeitos a estas formas de trabalho o faz voluntariamente, sem garantias (seguridade social, aposentadoria, etc.) mal remunerados.

A década de 90 é um divisor de águas nas trajetórias dos principais indicadores da situação do trabalho no Brasil. Após cinquenta anos de progressivo aumento no trabalho assalariado e formalização das relações de trabalho, houve uma drástica regressão no mercado, com aumento de todas as formas de desemprego, aumento dos vínculos vulneráveis, queda dos rendimentos reais e concentração da renda (DIEESE, 2001).

A organização dos trabalhadores, através de uma representatividade sindical, vem sendo afetada por uma predominância da ideologia de que o sindicato é um elemento disfuncional para o mercado capitalista. Algumas ações foram tentadas no sentido de retirar dos sindicatos a legitimidade social e quebrar a coluna vertebral de seu papel regulador das relações de trabalho, a partir dos mínimos estabelecidos pela Constituição Federal e pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Segundo DIEESE (2001), o principal causador para esse enfraquecimento foi a longa prevalência de uma política econômica que mantém as taxas de desemprego elevadas e tendo como efeito uma queda significativa das negociações trabalhistas nos anos 90, isso ainda acompanhada por uma redução não menos importante das greves de conquistas de direitos, predominando as de natureza defensiva, relacionadas a atrasos de salários, não pagamento de benefícios e por desrespeito aos acordos e convenções coletivas.

No âmbito da legislação trabalhista, o ataque inicial ocorreu em 1964 com a quebra da estabilidade no emprego pela Lei do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) – como já bem destacaram Pochmann e Borges (2002).

Outro exemplo de flexibilização foi a Lei nº 6.019, de 1974, que instituiu o contrato temporário de trabalho para atender às necessidades transitórias de substituição de pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviços nas empresas. Essa lei acabaria constituindo-se, porém, em um verdadeiro caminho aberto para a terceirização da mão-de-obra. Mais tarde, a partir de 1983, a contratação de trabalhadores, por empresa que intermedeiam a mão-de-obra, passaria a ter sua legalidade reconhecida através da Lei 7.102, que deveria ser aplicável apenas no caso de trabalho de vigilância.

O processo de terceirização avançou muito rapidamente no país, envolvendo as mais diversas atividades econômicas. Em consonância, houve um importante acréscimo no número

de ações trabalhistas relacionadas à terceirização, o que levou o Tribunal Superior do Trabalho (TST) a editar em 1986 o Enunciado 256. Esse Enunciado reconheceu a ilegalidade da intermediação de mão-de-obra, salvo nos casos de trabalho temporário e de vigilância, estritamente nos termos das Leis nº 6.019/74 e 7.012/83 (BRASIL, 2006).

No entanto, apesar do Enunciado 256, as controvérsias continuaram envolvendo as empresas de prestação de serviços enquanto o processo de terceirização avançava de forma concreta e aceleradamente. Nesse contexto, em 1993, o TST editou o Enunciado 331 estabelecendo que:

Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.012/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta<sup>1</sup>.

Além do polêmico conceito de “atividade-meio”, o Enunciado 331 incorporaria também o princípio da “responsabilidade subsidiária”, que prevê que “o inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações”.

Em nosso país, apesar do estabelecido pelo Enunciado 331, o principal determinante das mudanças no mundo do trabalho continua sendo a redução de custos. Dessa forma, a terceirização teve rápida e ampla difusão por todas as atividades da economia, e as estratégias utilizadas têm buscado, em geral, o aumento da intensidade do ritmo de trabalho, a maior concentração de tarefas e responsabilidades, o que evidentemente tem resultado em uma precarização das condições de trabalho e de emprego.

### 3.2 SINDICATOS E NEGOCIAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL

A histórica da organização sindical surgiu com o desenvolvimento industrial que tem por base a Revolução Industrial na Inglaterra no final do século XVIII e começo do século XIX. Ali nascia o capitalismo atual e também o sindicalismo. A burguesia obteve o reconhecimento jurídico dos direitos individuais de liberdade e, já nos meados do século XIX, com o crescimento do processo de industrialização, aparece o proletariado como o novo protagonista histórico das sociedades ocidentais a reivindicar os direitos econômicos e sociais. Isso porque a Revolução Industrial e a livre concorrência trouxeram as condições desumanas de vida e trabalho:

---

<sup>1</sup>ENUNCIADOS ou Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em: <[http://www.dji.com.br/normas\\_inferiores/enunciado\\_tst/enunciados\\_tst.htm](http://www.dji.com.br/normas_inferiores/enunciado_tst/enunciados_tst.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2008.

[...] no início da primeira Revolução Industrial na Inglaterra, como vimos, homens, mulheres e crianças trabalhavam nas fábricas em média 16 horas por dia, em condições péssimas. [...] os trabalhadores tinham dificuldades em adaptar-se à nova disciplina das fábricas e o trabalho não era regulamentado. Caso as máquinas quebrassem, caso houvesse problemas de organização ou erros, estes eram punidos arbitrariamente. (MOTTA, 2002, p.43).

Destarte, caracterizaram-se as circunstâncias que corresponderam à manifestação da insuficiência do reconhecimento apenas dos direitos individuais, os homens puderam, então, constatar que a liberdade ainda estava desacompanhada da seguridade social, dos direitos laborais e econômicos, do salário justo, e direitos de ordem cultural como a educação, permitindo, com isso, várias iniquidades à existência das pessoas. Assim, pode-se perceber que, em boa parte, a exploração do trabalho humano de forma ampla e brutal, a partir do advento da Revolução Industrial, favoreceu o aparecimento de movimentos operários e a busca do sindicalismo como forma coletiva da busca de melhores condições no trabalho.

Para uma maior compreensão, cabe a busca do significado etimológico da palavra *sindicato* cuja raiz está no latim tardio *syndicus*, derivado do grego *syndikos*, que é relativo à pertencente ou sindicato. Do francês *syndical* relativo a inquirir, colher informações, organizar em sindicato. Do francês *syndiquer* relativo à associação de pessoas da mesma categoria profissional, que se destina a defender os interesses da classe (CUNHA, 1986).

O Sindicato está sempre associado à noção de defesa com justiça de uma determinada coletividade. É uma associação estável e permanente de trabalhadores que se unem a partir da constatação de problemas e necessidades comuns, como pode ser ilustrado a seguir:

- a) O Sindicato das Empresas de Conservação, Manutenção e Instalação de Elevadores do Estado do Rio de Janeiro surgiu da necessidade que os empresários tinham em relação à representatividade e à defesa dos interesses das empresas de elevadores e de seus empregados (SINDICATO DAS EMPRESAS DE CONSERVAÇÃO, MANUTENÇÃO E INSTALAÇÃO DE ELEVADORES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2007);
- b) O Sindicato dos Empregados no Comércio de Belo Horizonte e Região Metropolitana tem o compromisso de valorizar o associado e seus dependentes, proporcionando uma efetiva luta por melhores salários, assistência jurídica, atendimento médico-odontológico e lazer (SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA, 2007);
- c) O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação e Afins de Marília e Região surgiu para por fim à exploração dos trabalhadores, para discutir todos os

problemas e dificuldades surgidas no trabalho, negociar e celebrar convenções coletivas, que garantam e fixem condições humanas de trabalho, justa remuneração e demais condições contratuais e, ainda, para defender os direitos dos trabalhadores junto aos poderes políticos, também para tornar eficaz o exercício do seu direito de cidadão (SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO E AFINS DE MARÍLIA E REGIÃO, 2007);

d) A Associação dos Trabalhadores das Indústrias Petroquímicas, Químicas e Afins da Bahia (SINDIQUIMICA) fiscaliza o cumprimento das leis trabalhistas, negocia os acordos coletivos e prepara a categoria para a mobilização. Também desenvolve atividades para denunciar as irregularidades dentro e fora da fábrica e atua na área de saúde e segurança no ambiente de trabalho (ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES DAS INDÚSTRIAS PETROQUÍMICAS, QUÍMICAS E AFINS DA BAHIA, 2007);

e) O Sindicato Rural de Marília tem o objetivo de defender os interesses de seus associados, congregar os que se dedicam à lavoura, à pecuária e às indústrias rurais, promover serviços de assistência técnica, econômica e social em benefício dos sócios, bem como colaborar na aplicação das leis atinentes à vida rural dos produtores de Marília (SINDICATO RURAL DE MARÍLIA, 2007).

Podemos assim dizer que o sindicalismo é o sistema de organização político-social dos trabalhadores, tanto urbano-industrial como rurais e de serviços, que busca a mobilização para atender aos interesses das categorias. Logo, os sindicatos buscam a organização dos trabalhadores na luta por seus direitos, garantias de qualidade de vida, cumprimento das leis trabalhistas e outras funções de cuidados sociais.

Como movimento social, o sindicalismo não é estático, está constantemente se transformando e criando novas formas de organização e ação. Nas sociedades atuais dos países em industrialização, a teoria e a ação sindical estão diante de significativos e novos desafios devido à emergência rápida de novos atores sociais, tanto no campo como nas cidades, e das transformações da economia e das instituições.

Através de mecanismos de negociações do trabalho (negociações coletivas, acordos coletivos ou dissídios), patrões e empregados tratam da regulamentação das atividades de trabalho de uma empresa.

A negociação coletiva é um dos elementos mais importantes da luta sindical e da organização dos trabalhadores, esse espaço é fundamental para as normatizações das relações

de trabalho, onde as negociações passaram por profundas transformações ao longo dos anos 90, geradas pelo novo cenário econômico e político (DIEESE, 2006).

Do final dos anos 80 até o início dos anos 90, o movimento sindical brasileiro consolidou a negociação coletiva de trabalho. Durante esse período, os acordos e convenções coletivas de trabalho apresentaram grande evolução, na forma e no conteúdo, assegurando conquistas relevantes para os trabalhadores, em todas as dimensões das relações de trabalho (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2007).

A partir do início da década de 90, profundas modificações foram introduzidas no cenário das relações trabalhistas e da negociação coletiva no Brasil. Novos temas – como abertura da economia, privatização, competitividade internacional, reestruturação produtiva, Mercosul, reforma administrativa do Estado – passaram a pautar o debate nacional, obrigando as entidades sindicais a se prepararem para negociações em outras instâncias e em uma economia em modificação. Assim, às negociações de salários e condições de trabalho somavam-se as negociações em câmaras setoriais, que envolviam questões mais abrangentes como nível de emprego nos complexos industriais, tributação e investimentos. Ao mesmo tempo, ocorriam várias tentativas de negociação de temas nacionais, como Previdência Social, política de emprego, reformas tributária e fiscal, políticas sociais. Eram espaços de negociação de políticas governamentais que envolviam governo, trabalhadores e empresários (INSTITUTO OBSERVATORIO SOCIAL, 2007).

No mesmo momento em que essas discussões aconteciam, os índices de desemprego alcançaram patamares altíssimos, complicando de maneira decisiva as formas de organização dos trabalhadores. De acordo com a Pesquisa de Emprego e Desemprego – realizada pelo DIEESE e Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) na região metropolitana de São Paulo, desde 1985 – a partir de 1990 as taxas aumentaram progressivamente na Grande São Paulo, chegando a 15,2% na média, em 1992, e mantendo-se em patamares em torno de 14% na primeira metade da década.

O Plano Real, apesar de conseguir controlar a inflação, agravou a situação. Nos primeiros meses, houve forte retração das taxas de crescimento, o que contribuiu para que as empresas intensificassem os processos de reestruturação e enxugassem os quadros funcionais. As taxas de desemprego voltaram a subir. Em abril de 1999, após os choques monetários adotados para defender a sobrevalorização da moeda brasileira, o desemprego subiu a 20,3% na região metropolitana de São Paulo.

Foi neste ambiente totalmente desfavorável aos trabalhadores que o empresariado passou a apontar alternativas de flexibilizações das relações de trabalho como única maneira

possível de manter postos de trabalho. Essas alternativas caracterizam-se, na verdade, como pesada investida contra direitos dos trabalhadores, adquiridos através de negociação coletiva ou de legislação. A palavra flexibilização, nesta pesquisa, entende-se como a contratação do trabalhador diretamente pela empresa, como assalariado sem carteira de trabalho assinada, ou via empresa terceirizada ou ainda como trabalhador autônomo.

O auge desse tipo de contratação ocorreu em 1999, de forma mais intensa nas regiões de São Paulo e de Porto Alegre. Na primeira, a contratação flexibilizada, que em 1989 representava 20,9% do total de postos gerados pelas empresas, passou, em 1998, para 31,6%, atingindo 33,1%, em 1999. Na Grande Porto Alegre passou de 17,8%, em 1993, para 22,1%, em 1998, e 24,8%, em 1999. Na região metropolitana de Belo Horizonte representava 25,8% dos postos de trabalho em 1996, saltou para 27,4%, em 1998 e ficou em 27,2%, em 1999. O Distrito Federal, por sua vez, passou de uma parcela de 22,2% nessa situação, em 1992, para 25,3% em 1998 e 26,4% em 1999 (Conforme Tabela 1).

Ainda nessa análise, verifica-se que a principal forma de flexibilização em todas as regiões foi a contratação do trabalhador diretamente pela empresa como assalariado sem carteira de trabalho assinada. Esta forma de contratação elevou-se rapidamente nas regiões metropolitanas de São Paulo, Porto Alegre e Distrito Federal.

São Paulo partiu de um patamar de 11,6% para ultrapassar, em 1999, os verificados em Salvador e Recife, atingindo o percentual de 17,9%. Em Belo Horizonte, a proporção deste tipo de contratação ficou estável em 14,6%, o mesmo ocorrendo em Salvador, mas no patamar de 17%. Em Recife houve pequeno aumento de 17,3% para 17,7%. Essas últimas regiões tradicionalmente apresentavam as maiores proporções de assalariados sem carteira de trabalho assinada.

A criação de postos de trabalho para trabalhadores sem carteira assinada é uma possibilidade de burlar os direitos conquistados de uma categoria e a possibilidade de não cumprimento da legislação local no qual a empresa está inserida.

Nesse contexto, uma possível análise seria que o aumento da prática da flexibilização do contrato de trabalho estaria relacionado à prática da rotatividade no trabalho. Essa prática também traz a precarização ao trabalho nas organizações:

Tabela 1 - Distribuição dos postos de trabalho gerados por empresas, segundo formas de contratação Região Metropolitanas – 1989-1999

Formas de contratação	(em %)									
	Belo Horizonte			Distrito Federal			Porto Alegre			
	96	98	99	92	98	99	93	98	99	
Total de postos de trabalho	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Contratação padrão	74,2	72,6	72,8	77,8	74,7	73,6	82,2	77,9	75,2	
Assalariados contratados diretamente										
Com carteira – setor privado	55,5	56,1	55,3	33,8	34,9	34,4	62,6	61,5	59,5	
Com carteira – setor público	6,6	5,4	4,4	15,1	6,3	5,7	9,6	6,4	5,5	
Estatutário	12,2	11,2	13,0	28,8	33,5	33,5	10,0	10,0	10,2	
Contratação flexibilizada	25,8	27,4	27,2	22,2	25,3	26,4	17,8	22,1	24,8	
Assalariados contratados diretamente										
Sem carteira – setor privado	14,6	14,5	14,6	10,6	12,0	11,2	9,7	10,4	12,3	
Sem carteira – setor público	1,8	2,2	1,9	1,1	2,7	3,5	1,4	2,3	2,2	
Assalariados terceirizados	4,4	5,2	5,2	6,0	6,6	8,1	1,6	4,1	4,4	
Autônomos para 1 empresa	5,0	5,6	5,5	4,5	4,0	3,5	5,1	5,3	5,9	

Formas de contratação	Recife		Salvador		São Paulo			
	98	99	97	98	99	89	98	99
Total de postos de trabalho	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Contratação padrão	64,2	64,2	65,8	65,8	64,6	79,1	68,4	66,9
Assalariados contratados diretamente								
Com carteira – setor privado	44,1	45,0	42,9	43,9	43,8	67,4	57,4	56,0
Com carteira – setor público	7,1	6,8	9,9	6,9	5,2	6,3	4,0	3,7
Estatutário	13,0	12,4	13,0	15,0	15,6	5,4	7,0	7,2
Contratação flexibilizada	35,8	35,8	34,2	34,2	35,4	20,9	31,6	33,1
Assalariados contratados diretamente								
Sem carteira – setor privado	17,3	17,7	17,0	16,9	17,0	11,6	17,1	17,9
Sem carteira – setor público	3,4	2,9	3,9	4,2	3,8	0,9	1,7	1,7
Assalariados terceirizados	5,7	5,0	7,0	7,6	8,2	2,4	4,3	4,0
Autônomos para 1 empresa	9,4	10,2	6,4	5,4	6,3	6,0	8,5	9,5

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, TEM/FAT e Convênios Regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego  
Nota: Elaboração: DIEESE

O sistema brasileiro de relações de trabalho disponibiliza dois mecanismos formais para a solução dos conflitos coletivos. O primeiro refere-se às negociações coletivas conduzidas diretamente entre as partes. No segundo, a Justiça especializada cumpre as funções de mediador e/ou de árbitro da disputa. Essas soluções dos conflitos coletivos podem ocorrer pela condução direta do processo pelas partes envolvidas – a chamada via administrativa – ou através da mediação ou arbitragem pela Justiça do Trabalho – denominada via judicial (DIEESE, 2006).

Em função disso, os resultados das negociações coletivas realizadas diretamente entre as entidades sindicais representativas de trabalhadores e empresários ou entre entidades sindicais de trabalhadores e empresas expressam-se por meio de dois instrumentos normativos:

- a) As **convenções coletivas de trabalho**, no primeiro caso;
- b) Os **acordos coletivos de trabalho**, no segundo caso.



No caso de uma ou ambas as partes recorrerem à Justiça do Trabalho para a solução do dissídio, as decisões dos tribunais expressam-se através de acordos homologados em dissídio ou por meio de sentenças normativas, conforme a função cumprida pelos magistrados no processo.

Os **acordos homologados em dissídios coletivos** consistem em instrumentos normativos baseados em entendimentos entre os agentes da negociação após a instauração do dissídio. Nesses processos, o judiciário trabalhista desempenha um papel de mediador. Há casos, todavia, em que a instauração de dissídio coletivo na Justiça do Trabalho é feita pelos sindicatos de trabalhadores apenas para assegurar a data-base, circunstância nas quais as negociações diretas prosseguem sem a interferência da Justiça do Trabalho. Já quando os sindicatos representativos de trabalhadores e de empresas não alcançam um acordo e o judiciário trabalhista efetivamente arbitra o conflito, o instrumento é denominado **sentença normativa** (DIEESE, 2006). A Figura 2 sistematiza os modos de solução dos conflitos coletivos de trabalho no Brasil. Vale ressaltar que os acordos coletivos são processos regionais:

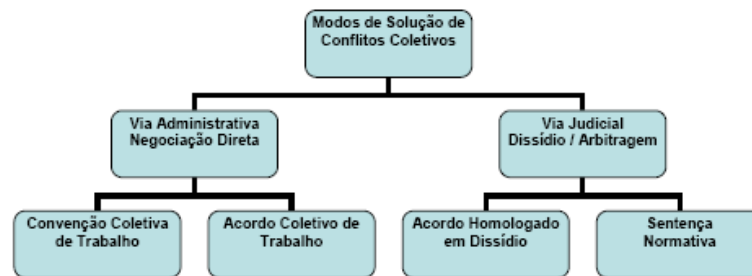


Figura 2 - Modos de solução dos conflitos coletivos de trabalho no Brasil  
Fonte: DIEESE (2006).

Vale ressaltar, que embora existam muitos direitos trabalhistas assegurados pelas leis no país, as negociações e acordos coletivos é o principal instrumento de regulação das relações de trabalho entre o patrão e os seus empregados - representados pelos sindicatos da categoria. Esses mecanismos atingem diretamente o público interno das organizações – os empregados – que reclamam melhores condições de trabalho e conseqüentemente qualidade de vida.

## 4 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As organizações refletem a evolução da teoria administrativa trazendo, inicialmente, um modelo de sistema fechado, apenas preocupada com métodos e processos de trabalho, desprezando as forças do ambiente externo e olhando o elemento humano como um recurso a ser otimizado.

Destarte, o foco era apenas os aspectos das organizações ao qual o administrador poderia influenciar diretamente. A administração se desenvolve e essas ações específicas não eram suficientes para garantir o desempenho das organizações. Nesse momento, as organizações passam a ser vistas como sistemas abertos com diversas interações: o macroambiente, ambiente externo e o ambiente interno (MELO NETO; FROES, 2001). Essas interações são constituídas pelas normas gerais de funcionamento da sociedade e mercados com suas múltiplas variáveis – econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas e os governos – passando pela influência dos clientes, fornecedores, concorrentes, a mídia, o meio ambiente, grupos reguladores, empregados, acionistas e dirigentes das organizações.

Nesse cenário, as empresas dentro de um conceito tradicional como empresas apenas econômicas vêm sendo questionadas a respeito da dimensão da gestão social em seus negócios. Ressaltamos que as empresas são agentes sociais integrantes da sociedade com a necessidade de redefinição do seu papel social.

### 4.1 ÉTICA EMPRESARIAL

O tema da ética empresarial tem se tornado algo presente no universo corporativo. Não se trata apenas de uma preocupação de poucos líderes, mas de todos nas organizações. São inúmeras as razões para o surgimento de organizações preocupadas em promover a ética. Entre aquelas que têm promovido a ética no ambiente empresarial, destacam-se os altos custos de escândalos nas empresas, acarretando perda de confiança na reputação da organização, multas elevadas e a falta de motivação dos empregados abalando a produtividade das empresas.

Na Grécia antiga, há cerca de 2.350 anos, Aristóteles já discutia a ética, quando pregou que o bem é o fim e o que realmente interessa, e que deve se perseguir, é o bem-estar do indivíduo e do coletivo (ARISTÓTELES, 1995). Com base nessa afirmação, podemos dizer que a finalidade da ética é promover o bem-estar. Por analogia, hoje, uma organização estará

compartilhando o princípio básico da ética se ela estiver consciente que, muito antes de fabricar seus produtos, o que ela deve produzir inicialmente é o bem-estar.

Para Nash (1993, p.3), a ética no mundo corporativo está associada à forma pelas quais normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos do negócio. A autora ainda questiona a intenção da integridade dos negócios, acreditando até que é algo atingível, porém destaca que os dilemas éticos ficam a cargo da consciência de cada um: "[...] a ética e os negócios têm parecido, com frequência, se não completamente contraditórios, pelo menos extremamente distantes.

Vazquez (2000) define ética como sendo a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é a ciência aplicada de uma forma específica influenciada pelo comportamento humano, fazendo parte da formação dos valores éticos. A moral é definida pelo autor como um sistema composto por normas, princípios e valores internalizados pelos indivíduos e comunidades providos de um caráter histórico e social.

Como se pode perceber, as ações éticas são regidas pela formação moral da sociedade e pela forma com que cada pessoa distingue o bem e o mal. Quando se trata da ética empresarial, a tendência (em uma empresa ética) é que a empresa siga os valores morais da sociedade e seus diretores e demais empregados sigam os valores propostos pelo “código de ética” da empresa. Em outras palavras, cada um (indivíduo ou empresa) segue os valores do meio em que está inserido.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a dimensão da ética tem uma grande importância na gestão da responsabilidade social corporativa traduzido na expressão “comportamento ético-social da empresa”. A ética compreende princípios, padrões e regras de conduta que orientam as tomadas de decisão da organização, e a responsabilidade social consiste nos efeitos destas decisões sobre a sociedade.

Melo Neto e Froes (2001) analisam o exercício da responsabilidade social como a atuação em três vetores:

- a) O vetor da adoção dos valores éticos, quando ela cumpre com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais. Essa etapa pode ser traduzida na elaboração do código de ética da empresa;
- b) O vetor da difusão dos valores éticos em que ela desenvolve suas ações e projetos sociais;
- c) O vetor da transferência de valores éticos, exercendo a responsabilidade social em sua plenitude, assegurando uma melhoria de vida para a sociedade e comunidade.

Logo, na correlação entre a conduta ética com a prática da responsabilidade social, é fundamental a compatibilidade entre os valores éticos da empresa com os da sociedade e qual ela se insere (PIMENTA, 2006).

Nos estudos de Srour (2003) diferencia-se o conceito de ética e moral. Ele compreende que a ética é a sistematização da disciplina, enquanto a moral corresponde às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem-vindos e quais não. Dessa forma, ao adotarem códigos de conduta e regras de comportamento, as coletividades também adotam morais, definindo o que é correto ou incorreto. Em sua análise, ressalta que a ética empresarial significa adequar a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas.

Para Penna (2004), no discurso da ética nos negócios, observa-se, por um lado, uma tendência a valorizar a dimensão do negócio, fazendo da ética uma mera variável do processo administrativo; e, por outro, uma tendência em valorizar a dimensão ética criando certa distância entre o discurso e a prática exercida no interior das organizações. Ashley e outros (2002) afirmam que as tentativas das organizações em estabelecer padrões de ética e responsabilidade social em suas atividades, refletindo nas formas de gerir os negócios, têm se limitado apenas a criar um código de ética. Verifica-se, a partir do proposto defendido por Srour (2003), a preocupação com o particular e não com o universal, demonstrando, de certa forma, ênfase no aspecto instrumental. Assim sendo, salientamos mais especificamente que Hoffman e Moore (1990 apud MINKES; MINKES, 2005) definem a ética nos negócios como normas e padrões, ou seja, aquilo que é bom e correto para os negócios.

Todavia, nas pesquisas de Debeljak, Korican e Krkac (2007) entendem que a ética na Responsabilidade Social está definida como raciocínio moral que deriva de uma preocupação por outros e um desejo para manter essas relações.

Desse modo, a ética organizacional pode ser entendida como a preocupação com conseqüências de suas ações sobre os seus *stakeholders*, numa visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que se relacionam e se definem.

#### 4.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A busca de uma definição para Responsabilidade Social solicita inicialmente reflexões acerca do significado etimológico da palavra “responsabilidade”. Essa palavra é derivada do adjetivo responsável. Foi adaptado do francês *responsable* derivado do latim *responsus*. Desse

modo, a responsabilidade é *a priori* conceituada como a qualidade de responsável, aquele que responde por atos próprios ou de outrem, e que deve satisfazer os seus compromissos ou de outrem (CUNHA, 1986). Recorrendo a um dicionário de Ciências Sociais e aos significados isolados que compõem a expressão “responsabilidade social empresarial”, obtêm-se as seguintes definições:

- a) Responsabilidade é a capacidade de ser responsável, quer dizer, de assumir inteiramente a decisão dos seus atos, sem referência à vontade de outra pessoa. “[...] é, portanto, ao mesmo tempo o ato de assumir conscientemente a execução e as consequências de um ato e a obrigação moral que deriva do exercício de um cargo ou do cumprimento de uma missão.” (BIROU, 1976, p. 360).
- b) Responsabilidade social é a responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou à opinião pública “[...] na medida em que tais atos assumam dimensões ou consequências sociais.” (BIROU, 1976, p. 361).

Portanto, a significação para o termo suscita questões ligadas à área do dever, da obrigação legal ou moral e o da ética.

Durante os séculos XVIII e XIX, três fatos (que ocorreram quase que simultaneamente nos Estados Unidos, França e Inglaterra) produziram o que se traduz nos primeiros cuidados de forma assistencialista do Estado em relação ao homem. Nos Estados Unidos, após a declaração de independência em 1776, foi promulgada a primeira constituição política escrita em que se consignava o direito dos cidadãos. Essa constituição influenciou a Revolução Francesa durante os anos de 1789 a 1799.

Na França, durante a Revolução Francesa, é promulgada a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão – proclamando os princípios universais de Liberdade, Igualdade e Fraternidade. Ainda influenciado pelo movimento intelectual do pensamento iluminista, acontece na Inglaterra a Revolução Industrial, consistindo em um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social.

A Revolução Industrial teve início na Grã-Bretanha, em meados do século XVIII, expandindo-se pelo mundo a partir do século XIX. Nesse cenário surgiu um marco importante na discussão da responsabilidade social, quando Adam Smith na teoria da “mão-invisível”, dizia que “o Estado deveria intervir o mínimo possível sobre a economia do mercado”, dessa forma, potencializava os objetivos da indústria nascente, provocando uma inversão ética mercantilista. Através de sua doutrina de *laissez-faire*, Adam Smith condenava qualquer restrição à empresa, pois todo homem deveria ser livre para usar seu capital como lhe

interessasse. Assim, o bem da coletividade emergiria automaticamente da busca do auto-interesse (VICENTINO, 2006).

A primeira referência acerca do tema responsabilidade social, construída dentro de uma metodologia científica, foi construída por Howard Bowen em um estudo publicado em 1953 nos Estados Unidos, fazendo parte de um grande estudo sobre Ética e Vida Econômica Cristã. Esse estudo foi iniciado em 1949 pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América, nos Estados Unidos. Vale ressaltar que o tema responsabilidade social traz, desde o seu surgimento, uma relação com a religião, a fé e um apelo a moral do homem (BOWEN, 1953).

Nesse estudo, Bowen (1953) defende que as empresas precisam seguir linhas de atuações que sejam desejáveis no que diz respeito aos interesses e valores da sociedade na qual estão inseridas. Entretanto, essa definição acima não informa quais são os “fins e valores da nossa sociedade” e nem quais são “as linhas de ação” que são válidas para tanto. Sem se ter claro este ponto, não se pode afirmar que a atitude ou a decisão de um empresário vai ao encontro dos tais “fins e valores” da sociedade, sendo assim, não se pode concluir se a empresa age ou não de uma forma responsável. Ainda percebe-se que o conceito de responsabilidade social da forma como é colocado por Bowen é muito filosófico, isto é, de cunho ideológico. Em outras palavras, a noção de responsabilidade social se defronta em áreas-limite da ética e da moral absolutamente subjetiva.

Friedman (1963) compreende que o ganho econômico é a única responsabilidade social que a empresa tem com a sociedade. O autor enfatiza, no conteúdo e no debate ideológico da responsabilidade social corporativa, a orientação do comportamento social empresarial unicamente preocupado em tornar a empresa lucrativa. Assim, entendemos que ele defende que a empresa provocará efeitos positivos sobre o ambiente e conseqüentemente um bem-estar para a sociedade quando a empresa é lucrativa. Ao ser lucrativa, ela é capaz de gerar empregos, pagar salários justos, colaborando para a melhora da vida de seus funcionários. Dessa forma, o autor entende que a empresa está sendo socialmente responsável.

Barnard (1968) percebe as organizações como sistemas sociais que requerem a cooperação humana. Porém a existência dessa cooperação não depende apenas da “vontade” da administração executiva, mas depende também, em um maior ou menor grau, de toda a formação social daqueles que compõem as organizações e, naturalmente, das suas susceptibilidades identitárias. Sendo assim, neste grande sistema cooperativo as partes (empresas) refletem atributos do todo (sociedade) que não podem ser suficientemente compreendidos sem uma análise mais holística.

Para alguns, segundo Votaw (1975 apud ASHLEY, 2002), a responsabilidade social representa a idéia da responsabilidade ou obrigação legal; para outros significa um comportamento responsável no sentido ético; e para outros, ainda, o significado transmitido é o de ser responsável por um modo causal, podendo ainda ser uma contribuição caridosa. Santos (2003) coaduna-se com essas reflexões quando ressalta que o conceito de responsabilidade social das empresas teve início dentro de uma perspectiva filantrópica, evoluindo para um conceito mais amplo da responsabilidade social: “ A filantropia foi o passo inicial em direção à responsabilidade social, não sendo esta, portanto, sinônimo daquela, mas representando a sua evolução ao longo do tempo (p.32).” Nesse sentido, ressaltamos que de uma perspectiva assistencialista e filantrópica, passa-se a ter uma perspectiva multidimensional e sistêmica, inserida na gestão da empresa (CARROLL, 1991; ZADEK, 1994, 1998).

Com o foco nos *stakeholders*, Freeman (1984) aborda outra dimensão para a responsabilidade social, quando comenta uma nova questão orientadora: a obtenção do lucro é o fim dos negócios ou é apenas um pré-requisito para o mesmo? O autor defende que responsabilidade social tira o foco do principal objetivo das organizações que é gerar lucros. Como um mecanismo de proteção aos *stakeholders*, é proposta a definição ampla e clara da responsabilidade social corporativa em relação aos grupos de interesses que estão inseridos nesse processo. Freeman (1984) traz uma provocação em relação à compreensão de quais atores e quais expectativas devem ser atendidas dentro dos processos do negócio.

Compreendemos, com base em Freeman (1984), que os *stakeholders* são todos grupos, interno ou externo à organização, interessados no seu bom desempenho. Nesse sentido, cada parte interessada pode usar critério próprio ao julgar o desempenho da empresa, já que possui seus próprios interesses. O Quadro 1 resume como deve ocorrer o relacionamento entre as partes interessadas e as empresas socialmente responsáveis em função das suas próprias expectativas. Os *stakeholders* fornecem suas contribuições, sejam no aporte financeiro, serviços, infra-estruturas, idéias, etc. Dessas acepções podemos ressaltar que cada ator insere-se nesse processo motivado por suas demandas básicas (lucros, salários justos, proteção ambiental, condições de trabalhos, propaganda honesta, etc.).

Carroll (1991) estuda a responsabilidade social corporativa dentro de uma abordagem estrutural e integradora com foco nas dimensões econômica, legal ética e filantrópica.

STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÕES	DEMANDAS BÁSICAS
<b>ACIONISTAS</b>	- CAPITAL	- LUCROS E DIVIDENDOS - PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO
<b>EMPREGADOS</b>	- MÃO-DE-OBRA - CRIATIVIDADE - IDÉIAS	- SALÁRIOS JUSTOS - SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO - REALIZAÇÃO PESSOAL - CONDIÇÕES DE TRABALHO
<b>FORNECEDORES</b>	- MERCADORIAS E SERVIÇOS	- RESPEITO AOS CONTRATOS - NEGOCIAÇÃO LEAL
<b>CLIENTES</b>	- DINHEIRO - FIDELIDADE	- SEGURANÇA DOS PRODUTOS - BOA QUALIDADE DOS PRODUTOS - PREÇO ACESSÍVEL - PROPAGANDA HONESTA
<b>COMUNIDADE / SOCIEDADE</b>	- INFRA-ESTRUTURA	- RESPEITO AO INTERESSE COMUNITÁRIO - CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NA COMUNIDADE - CONSERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS - PROTEÇÃO AMBIENTAL  - RESPEITO AOS DIREITOS DE MINORIAS
<b>GOVERNO</b>	- SUPORTE INSTITUCIONAL JURÍDICO E POLÍTICO	OBEDIÊNCIA ÀS LEIS - PAGAMENTO DE TRIBUTOS
<b>MEIO AMBIENTE</b>	- MATÉRIAS-PRIMAS	- CONSUMO RESPONSÁVEL
<b>CONCORRENTES</b>	- COMPETIÇÃO - REFERENCIAL DE MERCADO	- LEALDADE NA CONCORRÊNCIA

Quadro 1 – *Stakeholders* (Partes Interessadas)  
Fonte: Baseado em Duarte e Dias (apud CORRÊA, 1997).

A responsabilidade econômica é a base sobre a qual derivam as outras. A empresa deve, por definição, produzir bens e serviços que a sociedade deseja e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas. A sociedade, por sua vez, espera que os negócios sejam lucrativos, que os lucros sejam um incentivo e uma recompensa por sua eficiência e eficácia (CARROLL, 1991).

A responsabilidade legal define o que a sociedade considera importante no que diz respeito ao comportamento adequado da empresa. As leis são os resultados de processos de políticas públicas e formam o ambiente legal e institucional no qual a empresa opera. Espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis, sejam elas municipais, estaduais ou federais. Essa responsabilidade é esperada também por parte dos seus empregados (CARROLL, 1991).

A responsabilidade ética representa o comportamento e as normas éticas que a sociedade espera dos negócios. O comportamento antiético pode ocorrer quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, e deve ser eliminado. Para serem éticas, as empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais (CARROLL, 1991).

Responsabilidade filantrópica consiste nas ações discricionárias tomadas pelas empresas em resposta às expectativas sociais representando os papéis voluntários que os



negócios assumem, onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa. Essas ações incluem: fazer doações, contribuir financeiramente para projetos sociais de modo que essas ações não ofereçam retornos para a empresa e nem mesmo possam ser esperados (CARROLL, 1991).

Essas dimensões, analisadas por Carroll (1991), encontram a ênfase nas dimensões econômica e legal (Ver Figura 3). Tais afirmações vêm de encontro quando analisamos as organizações sem fins lucrativos, isto é, organizações que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros (PIMENTA, 2006):



Figura 3 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa  
Fonte: Adaptado a partir de Carroll (1991).

Ainda segundo Carroll (1991), a responsabilidade social é abordada como um conjunto de dimensões com relações interdependentes entre empresas e sociedade, não existindo uma implicação em uma sequência ou estágios de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, porém, fica claro que a ênfase está na dimensão econômica e legal, e que essas ações não são suficientes, e sim, essenciais no desempenho econômico e no cumprimento das leis.

Dentro dos estudos de Jaramillo e Ángel (1996 apud ASHLEY, 2002), a responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral.

Segundo Michalos (1997), a responsabilidade social corporativa envolve, entre outros fatores, as relações entre clientes e fornecedores, a produção com qualidade e a sua adequação, a satisfação dos usuários, as contribuições para o desenvolvimento da comunidade; os investimentos tecnológicos, a conservação do meio ambiente, a participação dos trabalhadores nos resultados e na tomada de decisões da empresa e o respeito aos direitos

civis. Dessa forma, o autor defende que o escopo social que recebe este efeito é quase ilimitado. Logo, as empresas são responsáveis pelas consequências de suas operações, que envolve tanto os impactos diretos quanto as externalidades – que afetam terceiros.

Vale ressaltar, segundo Machado (2007), que o conceito de “externalidade” é discutido em economia quando o impacto de uma decisão não se restringe aos participantes desta decisão, podendo ser de uma forma positiva ou negativa. Nesse sentido, ressaltamos que na gestão da responsabilidade social corporativa as empresas devem se preocupar com as consequências que suas ações provocam nos seus *stakeholders*.

Compreendemos que a visão estrutural de Carroll (1991) não se distancia da visão clássica de que o negócio tem como suporte fundamental a lucratividade. Dentro dessa percepção, os fatores, indicados mais tarde por Michalos (1997), acabam satisfazendo a algum dos princípios de responsabilidades apontados por Carroll (1991).

Srouf (1998) entende a responsabilidade social como um processo de orientação para os outros fins, refletindo tanto um sentido de realidade quanto um olhar para o futuro. Deste modo, a responsabilidade social deve dobrar-se a múltiplas exigências: relações de parceria entre os clientes e os fornecedores; produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários; contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica; conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias; participação dos trabalhadores nos resultados a até nas decisões das empresas; respeito aos direitos dos cidadãos; não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais; investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

A gestão empresarial que tenha como referência os interesses apenas de seus sócios e acionistas revela-se insuficiente no contexto atual. Segundo Daft (1999), a responsabilidade social de uma empresa deve considerar as relações e práticas em relação às chamadas partes interessadas da organização, ou seja, seus *stakeholders*.

Montana e Charnov (1998) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) destacam que da diferença entre a ausência de responsabilidade social, exceto da exigida por lei, e a adoção de uma postura socialmente responsável mais ampla, surgem três níveis diferentes de abordagem da responsabilidade social a serem adotadas como ações das empresas em relação as suas demandas sociais.

A Abordagem da Obrigação Social é quando uma empresa tem comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Um gestor pode afirmar, segundo este ponto de vista, que cumpriu suas obrigações

para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei. Esta perspectiva está associada ao economista Milton Friedman e seus seguidores (DONNELLY; GIBSON; IVANCEVICH, 2000), que afirmam que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, e ao contribuir para o bem-estar público pagando seus impostos.

A Abordagem da Reação Social é a abordagem passiva. Pressionadas por certos grupos (associações comerciais, sindicatos, ativistas sociais, consumidores etc.), as empresas reagem, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer estas pressões. Empresas que adotam esta linha procuram atender às responsabilidades econômicas, legais e éticas. Se as forças externas exercerem pressão, os gerentes concordam em reduzir as atividades questionáveis. O fator que leva muitas empresas a adotar esta posição é o reconhecimento de que estas dependem da aceitação por parte da sociedade à qual pertencem, e que ignorar as pressões sociais pode ser destrutivo em longo prazo.

A Abordagem da Sensibilidade Social, ou Pró-atividade Social, caracteriza-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores. A expressão *sensibilidade social* tornou-se largamente utilizada para denominar atos que vão além da mera obrigação e reação social.

Uma empresa socialmente sensível procura formas de resolver problemas sociais, ou seja, é uma empresa fortemente empenhada em uma abordagem pró-ativa. Problemas futuros são antecipados e ações são tomadas a fim de evitar o surgimento de problemas ou minimizar seus reflexos (MONTANA; CHARNOV, 1998). A perspectiva da sensibilidade social é o significado mais lato de responsabilidade social, pois coloca os gestores e suas organizações em uma posição de responsabilidade distante do foco tradicional de meios e fins econômicos (DONNELLY; GIBSON; IVANCEVICH, 2000). Na prática, uma empresa pode encontrar-se em qualquer posição dentro dos limites da Figura 4. Ser socialmente reativo implica a aceitação da obrigação social. De igual modo, ser socialmente sensível requer os comportamentos da obrigação e da reação social.

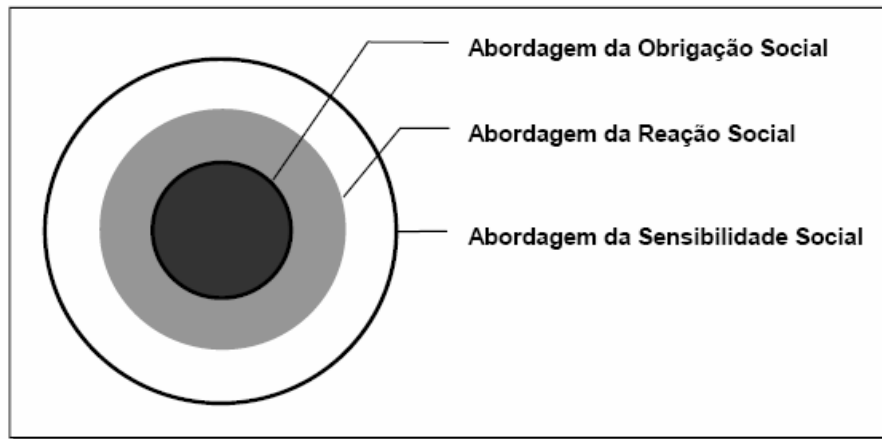


Figura 4 - As três abordagens da responsabilidade social

Fontes: Baseado em Montana; Charnov (1998, p.36) e em Donnelly, Gibson; Ivancevich, (2000, p.86-89).

Enderle e Tavis (1998) propõem um modelo conceitual, em que as responsabilidades corporativas são analisadas em função das dimensões econômica, social e ambiental e devem ser consideradas em três níveis éticos, sendo eles (Conforme Figura 5):

- a) nível 1 – onde há mínimos requisitos éticos, sendo que o objetivo de maximização do lucro tem prioridade em relação às questões morais e éticas;
- b) nível 2 – considera-se que a empresa tem compromissos além do objetivo econômico, sendo também o de promover o bem-estar da sociedade através de suas ações socialmente responsáveis e;
- c) nível 3 – caracterizado pelo idealismo ligado a questões éticas, onde a própria existência da organização tem relação fundamental com as demandas sociais.

Diante desse modelo, cada empresa poderia ter os níveis de conduta identificados em cada uma das dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. Enderle e Tavis (1998) sugerem que o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais deve ser perseguido, tendo em vista que nenhuma destas deve sobrepor-se a outra. Destarte, as dimensões passam a constituir ativos das empresas dando suporte para a sua sobrevivência em um cenário competitivo e de constantes mudanças.



Figura 5 – Modelo Conceitual da Responsabilidade Social Corporativa  
 Fonte: Adaptado de Enderle; Tavis, 1988.

Na perspectiva de Ventura (1999) a responsabilidade social é traduzida na capacidade da organização colaborar com a sociedade, sendo o agente demandador e controlador dessas ações, fazendo com que essas práticas se tornem parte do dia-a-dia organizacional. Portanto, a responsabilidade social traz a noção de que a atividade empresarial envolve uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, ambiente e sociedade (FISCHER; SCHOMMER, 1999).

Podemos compreender, com base em Vassallo (2000), que as ações de responsabilidade social estabelecem uma transformação no modo das empresas conduzirem seus negócios. O papel das empresas na dimensão da responsabilidade social dá-se em função destas serem centros geradores de poder e recursos financeiros onde toda a cadeia produtiva é envolvida.

Podemos inferir, com Zouain (2000), que a responsabilidade social corporativa se traduz no exercício de uma forma mais avançada de capitalismo, com respeito ao consumidor, trabalhador, fornecedor, distribuidor, investidor, à comunidade, aos encargos fiscais e a programas sociais desenvolvidos ou patrocinados pela própria empresa. Essa perspectiva é compartilhada por Rosemblum (2000 apud MELO NETO; FROES, 2001), visto que o autor compreende a responsabilidade social corporativa como uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes.

Barbosa e Rabaça (2006) defendem que a responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade, quando sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros, buscando uma atuação responsável e ética em harmonia com o equilíbrio ecológico, o crescimento econômico e com o desenvolvimento social. Nessa perspectiva, Frei Betto (2006) teoriza que uma empresa comprometida com a sua responsabilidade social não se restringe a cumprir rigorosamente as leis trabalhistas. Ela também atua na direção de constituir-se em uma comunidade, transformar a empresa em uma comunidade não consiste apenas em recusar mão-de-obra infantil e oferecer aos funcionários condições dignas de trabalho e benefícios. É, sobretudo, inserir no quadro de alcance da empresa o ser humano e a família.

Podemos compreender, com base em Melo Neto e Froes (2001), que a responsabilidade social é uma “ação transformadora”, uma nova forma de inserção social e uma intervenção direta em busca da solução de problemas sociais. Como uma “ação transformadora” insere-se no cotidiano das organizações traduzidas em compromisso da organização com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de um modo amplo a essa sociedade, ou de um modo específico a alguma comunidade (ASHLEY, 2002). Assim sendo, salientamos que o autor, dentro de uma visão expandida, define a responsabilidade social como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Rosemblum (2000 apud MELO NETO; FROES, 2001) corrobora com Ashley (2002) ao definir a responsabilidade social como uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com os acionistas, fornecedores e clientes.

Na visão mais recente, a abrangência dos públicos que seriam beneficiados pela responsabilidade social empresarial também tem evoluído. Para autores clássicos, como Bowen (1957), os públicos beneficiados são: funcionários, fornecedores, competidores e outros com os quais as empresas mantenham relações comerciais. Já os autores contemporâneos acrescentam a preservação ambiental e os próprios acionistas no rol do público beneficiado, ampliando, assim, os grupos beneficiados pela responsabilidade social (ASHLEY, 2002).

A evolução do conceito de Responsabilidade Social desloca-se em uma perspectiva econômica clássica, onde a empresa socialmente responsável é aquela que responde “às expectativas de seus acionistas”, segundo Friedman (1963), para uma perspectiva atual, que é

defendida por Ashe (2001), onde a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros (Ver Figura 6).

Assim sendo, salientamos que Melo Neto e Froes (2001) já abordam essa amplitude de perspectivas e mudanças quando nos seus estudos discutem a evolução do conceito da responsabilidade social corporativa para um novo conceito da “sustentabilidade social empresarial”, onde a empresa tem o compromisso de assegurar o sucesso do negócio a longo prazo, e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, mantendo um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. Ou seja, que a empresa cresça, tenha rentabilidade, gere lucros, contribua com a sociedade e preserve o meio ambiente.

Bueno (2002) considera a responsabilidade social um exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e implementações de canais de relacionamento entre uma organização e seus públicos de interesse, incluindo também a própria sociedade. O propósito maior está no estímulo, no diálogo e na participação no processo de tomada de decisão, assumindo a transparência e a ética como atributos fundamentais e tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios:

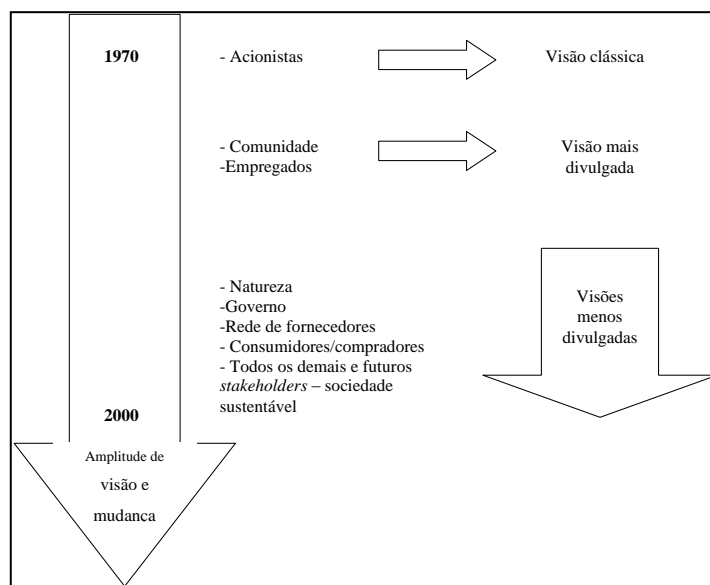


Figura 6 - Tendências Históricas de Ética e Responsabilidade Social Corporativa: Empresa Responsável para Quem?

Fonte: Ashe (2001).

As organizações também se apresentam como instituições sociais que são projetadas para satisfazer as diversas necessidades da sociedade em lugar de simples e único propósito de manterem-se como entidades econômicas orientadas somente para a maximização de lucro.

A suposição de uma responsabilidade por negócio para algo diferente de lucro tem tornado mais complexa a decisão do “que fabricar” e “como fabricar”, além da etapa de como gerenciar esse processo dentro das organizações (CARROLL, 2004). Transparências nas condutas de negócio e clareza das informações para os *stakeholders* surgem como um dos grandes desafios na condução deste processo.

Podemos compreender, com base em Carroll (2004), o conceito de *stakeholders*, quando ele afirma que são grupos ou elementos que caracterizam o ambiente empresarial, podendo ser internos ou externos. O estudo desse autor vem ao encontro de nossos anseios, no sentido de mostrar que esses grupos participam das ações das empresas, afetando ou sendo afetados pelas atividades de uma organização, de uma maneira positiva ou negativa. Ainda com Carroll (2004) surge a definição dos *stakeholders*, principais do negócio, como: os consumidores, empregados, acionistas, comunidade, governo, competidores e o ambiente natural, aqueles os quais a responsabilidade social corporativa diz respeito à atitude da empresa perante a sociedade, o meio ambiente e os *stakeholders*.

Coaduna-se com essas reflexões Rothgiesser (2007), quando ressalta que a empresa socialmente responsável integra os seus parceiros de negócios, interno e externo, nos processo de decisão da empresa, adotando prática que incorporam escuta e negociação, provocando relações de comprometimento através de parcerias.

Com base na pesquisa de Branco e Rodrigues (2005), queremos buscar caminhos para compreender se as práticas de transparências adotadas pelas empresas em relação aos seus *stakeholders* têm apenas um compromisso social ou se por trás do discurso dito existem intenções veladas.

Na pesquisa dos autores, quatro categorias de informações de responsabilidade social foram analisadas: assuntos relacionados com empregados, assuntos ambientais, assuntos sobre produtos e consumidores e assuntos envolvendo a comunidade. Foi usada nesse estudo uma amostra de empresas tiradas do principal mercado da *Euronext – Lisboa*. Essas companhias foram inspecionadas para estabelecer se eles tinham uma página na *Web*, e nesse caso, se informações de responsabilidade social estavam disponíveis. Os resultados apresentados nesse estudo demonstraram que indústrias de alta visibilidade pública ou com um alto potencial de impacto ambiental provocados pelos seus processos disponibilizaram mais informação de responsabilidade social que suas contrapartes. Podemos compreender, com base nesse autor, que a disponibilidade das informações sobre a Responsabilidade Social Corporativa está muito ligada ao *marketing* e a estratégia da companhia do que efetivamente a uma preocupação na gestão social.



É importante ressaltar que o Instituto Ethos de Responsabilidade Social entende que a responsabilidade social corporativa está relacionada a indicadores suportados por: valores, transparência, governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo e sociedade. Em função disso, essa perspectiva traz a possibilidade do aprendizado e da avaliação da gestão das práticas de responsabilidade social corporativa. A responsabilidade social é vista como uma relação ética e transparente da empresa com os seus *stakeholders* (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Dentro da dimensão do indicador valores e transparência publicados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social é apropriado o incentivo à empresa para pensar dentro de uma visão sistêmica, em que a noção de responsabilidade social corporativa deve se ampliar na busca da compreensão de que suas ações devem trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e meio ambiente e conjuntamente trazer retorno para os investidores.

Reforça-se, nesse aspecto, uma postura clara e transparente em relação aos objetivos e compromissos éticos, com o fortalecimento da legitimidade social de suas atividades refletindo-se positivamente no conjunto das relações da empresa trazendo a perspectiva que a responsabilidade social corporativa é uma relação ética e transparente da empresa com os seus *stakeholders* (INSTITUTO ETHOS, 2006). Nessa perspectiva, a adoção de novas práticas no estabelecimento das prioridades e metas – o diálogo com os *stakeholders* –, aspectos como igualdade de oportunidades, cuidados ambientais, capacitação de fornecedores, apoio a comunidades em entorno, passam a ser tratados de maneira integrada em uma linha ética cujos princípios são aceitos em nível mundial.

O que se observa é que a noção de responsabilidade social está em evolução, abordagens diversas transformam este ambiente muito rico em discussões e reflexões de práticas e novos conceitos. Para investigar essas diversas abordagens e a trajetória do crescimento dessas discussões no Brasil, foi realizado pelo autor uma pesquisa qualitativa e quantitativa nos artigos publicados nos anais da EnANPAD, nos anos de 2002 a 2006, segundo metodologia descrita abaixo:

- a) Foram selecionados todos os artigos publicados nesse periódico utilizando a palavra-chave responsabilidade social;
- b) Foram analisados os resumos, objetivos e problemas dos artigos cuja palavra-chave foi responsabilidade social e classificados segundo os Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social demonstrado no Quadro 3. Vale ressaltar que

foi encontrada uma diversidade de temas abordados e, com objetivo de quantificar os mesmos, foram agrupados por abordagens afins.

c) Realizaram-se as contagens pelos Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social agrupados por ano.

Como resultado das análises, podemos ressaltar que:

a) Nos anos de 2002 a 2006 foram identificados 81 artigos de um total de 3596, onde a palavra-chave era responsabilidade social perfazendo um percentual de 2,25%;

b) Os números de artigos com a palavra-chave responsabilidade social cresceram em média 4,5 artigos a mais em relação ao ano anterior, e a média percentual de participação em relação ao total publicado por ano foi de 0,44% em relação ao ano anterior;

c) Em relação aos Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social:

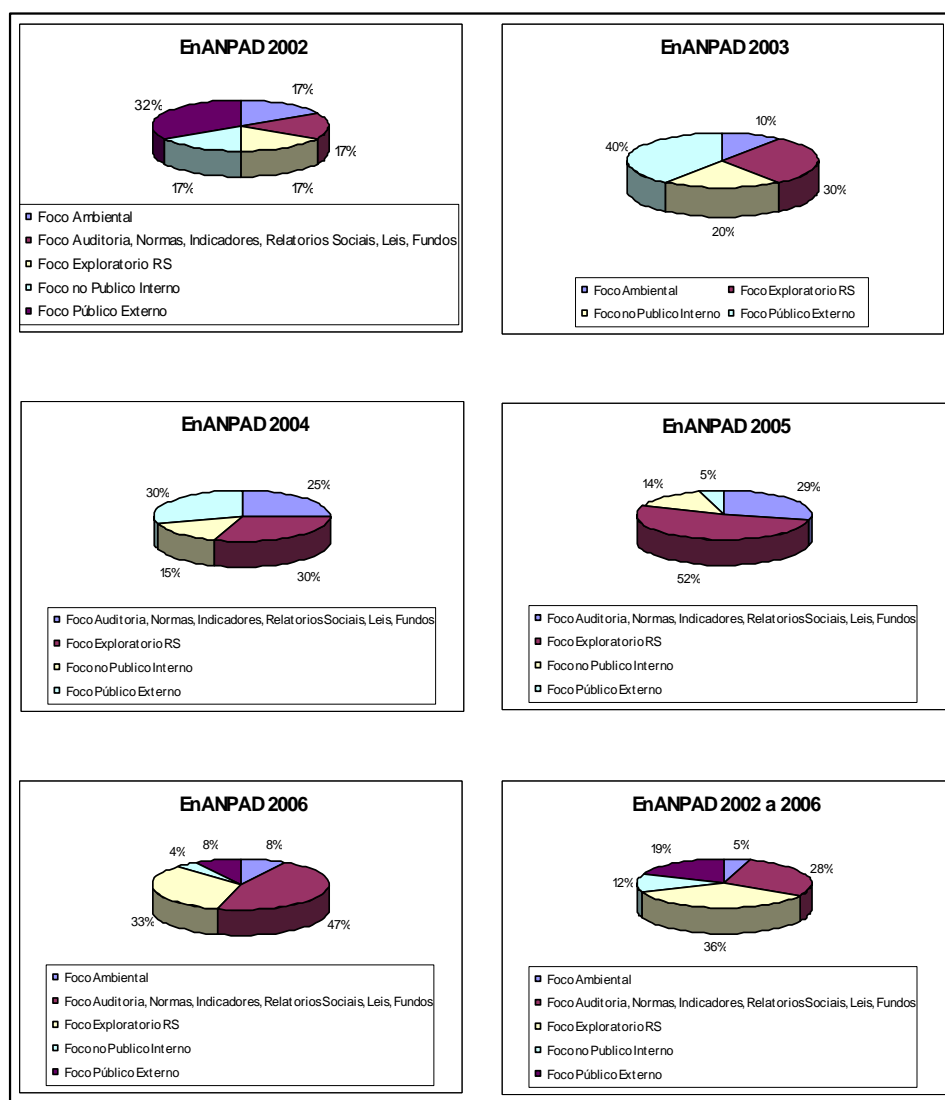
**c.1) Indicador de Abordagens de Responsabilidade Social – Foco Exploratório RS.** Segundo os Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social, os artigos com o foco nas questões exploratórias do tema, obtiveram o maior percentual nessa análise, apresentando um percentual de 36% . A média foi de 5,8 artigos por ano;

**c.2) Indicador de Abordagens de Responsabilidade Social – Foco Ambiental.** Os artigos com o foco no meio ambiente apresentaram o percentual de 5%. Foi o menor percentual em relação a todos os outros indicadores. A média apresentada foi de 0,8 artigos por ano. Nos anos de 2004 e 2005 não houve abordagens com essa perspectiva;

**c.3) Indicador de Abordagens de Responsabilidade Social – Foco Público Interno.** Os artigos com abordagem em trabalho voluntário dos empregados, inclusão de deficiente, qualidade de vida no trabalho, etc. tiveram um acréscimo nos trabalhos apresentados no período de 2002 a 2006. O número de artigos passou de 1 para 3 por ano;

**c.4) Indicador de Abordagens de Responsabilidade Social – Foco Auditoria, Normas, Indicadores, Relatórios Sociais, Leis, Fundos.** Os artigos com essa abordagem tiveram um acréscimo nos anos de 2004, 2005 e 2006, chegando em 2006 com um percentual de 47% em relação ao total de artigos com abordagens sobre a responsabilidade social. A média apresentada foi de 4,6 artigos por ano;

c.5) **Indicador de Abordagens de Responsabilidade Social – Foco Público Externo.** As abordagens sobre projeto social, inclusão social, inclusão digital, qualidade de vida da população, projetos filantrópicos, etc. tiveram um acréscimo nos anos de 2002 a 2004, chegando a 30% de participação sobre o total das abordagens de responsabilidade social. A média para esse indicador foi de 3 artigos por ano.



Quadro 2 - Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social em relação aos eventos de 2002 a 2006

Fonte: elaborado pela autora.

A partir desses levantamentos, cabe-nos concluir que, em relação aos anos de 2002 a 2006, demonstra-se, além de um esforço de compreensão do tema Responsabilidade Social,

também um ganho na importância dessas discussões na área acadêmica, mostrando, dessa forma, que a noção dos conceitos sobre a responsabilidade social está em evolução.

<p><b>Foco Público Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos Sociais</li> <li>• Qualidade de Vida da População</li> <li>• Inadimplência/Crédito</li> <li>• Projetos filantrópicos</li> <li>• Consumidor</li> <li>• Ações Corporativas</li> <li>• Inclusão Social</li> <li>• Inclusão Digital</li> </ul>	<p><b>Foco no Público Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho Voluntário Empregados</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência</li> <li>• Inclusão da Pessoa Idosas</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li>• Gestão</li> <li>• Avaliação do Ponto de Vista do Empregado</li> </ul>
<p><b>Foco Exploratório</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos nos Grupos de <i>stakeholders</i></li> <li>• Diretrizes Curriculares</li> <li>• Interpretar Responsabilidade Social nas Empresas</li> <li>• Ética</li> <li>• Explorar a questão da terminologia RS</li> <li>• Práticas de Responsabilidade Social</li> <li>• Estratégias de RSC</li> <li>• Institucionalização de Práticas Sociais</li> <li>• Variável para a Gestão Organizacional</li> <li>• Atuações Sociais</li> <li>• Abordagens ENANPAD</li> <li>• Legitimação de Papéis</li> <li>• Modelos RSC</li> <li>• Interações RSC e o Marketing</li> </ul>	<p><b>Foco Auditorias, Normas, Indicadores, Relatórios Sociais, Leis, Fundos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma AA1000</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Responsabilidade Fiscal</li> <li>• Relatórios de Administração</li> <li>• Métricas</li> <li>• Balanço Social</li> <li>• Ferramentas Avaliação RS</li> <li>• Transferencia de Fundos</li> <li>• Regulação</li> </ul>
<p><b>Foco Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Ambiental</li> <li>• Desenvolvimento Sustentável</li> </ul>	

Quadro 3 - Indicadores de Abordagens de Responsabilidade Social.  
Fonte: elaborado pela autora.

Segundo a visão de Flyvberg (1994), o homem não pode ser totalmente previsível, pois uma variante deste fenômeno é o contexto onde ele está inserido, logo, torna-se necessária a compreensão desse *ethos* no qual essa história se desenvolve. O argumento principal é de que a responsabilidade social implica a construção de novos significados e construções culturalmente compartilhado, somente possível de ser gerado quando vai além das recíprocas relações de troca com *stakeholders* relevantes, sobressaindo a busca de cooperação entre eles, de modo que todas as partes ganhem e tenham seus interesses atendidos, sobretudo no que diz respeito à implementação da cidadania empresarial.

#### 4.3 A RACIONALIDADE SOCIAL NA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

O processo de globalização origina-se na natureza de um sistema produtivo transnacional e global, cujo dinamismo se traduz em um novo desenho na alocação geográfica

dos recursos e em uma forte concentração de renda (FURTADO, 1999). Com uma estratégia direcionada na busca de eficiência, da matéria-prima abundante e da abertura dos mercados de telecomunicações e energia geram uma fragmentação e migração das cadeias produtivas, em arranjos espaciais que possam favorecer a essas atividades produtivas, porém gerando elevados custos ecológicos e sociais como definido por Melo Neto e Froes (2001):

- a) Conflitos entre regiões e o órgão que detém o poder central;
- b) O controle do capital reprodutivo do país é assumido por grupos privados transnacionais;
- c) A imposição da racionalidade mercantil se sobrepondo ao bem-estar social;
- d) A geração do desemprego e exclusão social em decorrência da aplicação intensiva de tecnologias;
- e) O enfraquecimento das associações e organizações sindicais.

Esses fatores geram uma degradação do tecido social, enfraquecendo as coesões comunitárias, provocadas pelo Estado quando abre mão do papel de gestor de uma racionalidade econômica tradicional que era mantida através de suas políticas macroeconômicas. Esse esvaziamento de poder passa a ser preenchido pelas empresas multinacionais e transnacionais provocando a mudança do principal agente, que era o Estado, e as empresas nacionais para as empresas transnacionais e multinacionais, ou seja, o núcleo decisório está fora do Estado com um enfraquecimento das forças sociais e o prevalecimento de uma visão de mercado baseado em estratégias de empresas não nacionais.

Nesse cenário é urgente um contrapeso a essa nova racionalidade econômica gerado pela globalização. A nova racionalidade social, segundo Melo Neto e Froes (2001, p.5), “Seu objetivo é atenuar os rigores e diminuir os excessos cometidos pelo sistema econômico baseado na globalização produtiva e financeira”. Ainda segundo os autores, essa nova racionalidade social surge com as seguintes características:

- a) as empresas como o principal agente;
- b) o foco está na comunidade local, enquanto à sociedade continua sendo responsabilidade do Estado;
- c) uma ênfase na solidariedade empresarial e voluntária;
- d) apoio e desenvolvimento das comunidades a partir de ações sociais geradas pela empresa;

e) o Estado e a sociedade perdem o papel do grande investidor social. Esse papel é disponibilizado para a Empresa, que nem sempre tem interesse de desempenhá-lo, visto que isso depende dos planos estratégicas que norteiam essas empresas.

A nova racionalidade social emerge através da ação social da empresa que é articulada através das ONGs, governo local e entidades comunitárias. Essas ações se propõem:

- a) na criação de empregos e inclusão social;
- b) desenvolve as comunidades, enfatizando o exercício da cidadania local e regional;
- c) fortalece o governo em nível local e regional;
- d) a valorização do capital moral-ético e social.

A gestão socialmente responsável atende expectativas sociais com transparência, mantendo coerência entre o discurso e a prática, isso serve de instrumento para a criação de um bom relacionamento da empresa com os seus *stakeholders* indo além do propósito de lucrar ou ser a melhor. A Empresa preocupa-se com o desenvolvimento de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis. A qualidade do que produz não está apenas no produto final que é o objeto da venda, mas em toda a rotina de trabalho (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Young (2000) defende que caminhos são possíveis na busca de uma empresa socialmente responsável e “quem tem um olhar socialmente responsável consegue enxergar uma multiplicidade de oportunidades de negócio muito maior do que permite ver o ponto de vista da gestão tradicional”.

Empresas como Laboratório Dr. Pio, Editora Palavra Mágica, Natura, Boticário, Basf e outras têm o desafio de encontrar o equilíbrio entre manter-se competitivas com baixos custos e alta qualidade, assegurando o desenvolvimento sustentável e traduzindo o discurso em práticas efetivas nas relações e processo que ocorrem nas empresas em busca de uma gestão socialmente responsável.

#### 4.4 A PERSPECTIVA DO PÚBLICO INTERNO NA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Por meio dos indicadores utilizados pelas organizações – leis, guias, pesquisas, normas, questionários, relatório, balanço social – pode-se perceber as possíveis formas de atuação dessas organizações na área social. Para Melo Neto e Froes (2001), a atuação social

das empresas pode ser segmentada em duas dimensões: a Gestão de Responsabilidade Social Interna e a Gestão de Responsabilidade Social Externa.

Na Gestão da Responsabilidade Social externa, afirmam os autores, a atuação é focada no desenvolvimento de ações sociais para beneficiar a comunidade. O principal público é a comunidade próxima da empresa. A empresa pode ainda atuar, beneficiando o local onde ela está situada, trabalhando o meio ambiente. As áreas mais focadas pelos programas ou projetos sociais envolvem educação, saúde, assistência social e o meio ambiente. Para os autores, a atuação nestas duas frentes deve ser equilibrada e não isolada. “Atuando nas duas dimensões, a empresa exerce sua cidadania empresarial e adquire seu status de “empresa-cidadã” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 83)

Na gestão interna a empresa trabalha com o seu público interno, focando os funcionários e seus dependentes. Nesse segmento, o objetivo da empresa é estimular a motivação de seus funcionários e garantir a fidelização desse público. Para atingir esse objetivo, as empresas buscar manter um ambiente de trabalho agradável e são desenvolvidos projetos voltados para o bem-estar, saúde, formação profissional e educação dos funcionários. Melo Neto e Froes (2001) definem a seguinte abrangência quanto ao exercício da responsabilidade Social em relação ao público interno:

- a) Cumprir das obrigações trabalhistas;
- b) Desenvolver projetos, provendo melhoria contínua na qualidade do ambiente e da vida no trabalho;
- c) Prover o crescimento profissional dos funcionários;
- d) Desenvolver ações de divulgação e democratização das informações;
- e) Promover a inclusão social dos portadores de deficiência;
- f) Prover ações de incentivo a participação dos funcionários em sindicatos e associações de classe.

Melo Neto e Froes (2001) ainda definem uma estratégia de atuação das empresas de acordo com os conceitos de Responsabilidade Social Interna e Externa. Segundo os autores, um projeto de Responsabilidade Social pode ser dividido em quatro partes estratégicas: foco, áreas de atuação, instrumentos e tipo de retorno. Em projetos desenvolvidos para o público interno, o foco são os funcionários e seus dependentes, familiares e aposentados. As atuações das empresas podem se dar em áreas como educação, salários e benefícios, assistência médica, social, odontológica, dentre outras, quanto aos instrumentos são os mecanismos de

gestão principalmente no campo da equidade social, para tanto, o retorno esperado é o aumento da produtividade e lucratividade das empresas.

Segundo o Instituto Ethos (2006), a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Esse processo é guiado através do “Diálogo e Participação”, “Respeito ao Indivíduo” e “Trabalho Decente”.

O Diálogo Participativo favorece o estreitamento com os sindicatos, beneficiando a organização de seus empregados, buscando o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Outra vertente está nas relações com trabalhadores terceirizados, buscando disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresa parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. A Gestão Participativa também é meta do diálogo participativo, incentivando o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional.

O Respeito ao Indivíduo está no Compromisso com o Futuro das Crianças, no Compromisso com o Desenvolvimento Infantil, na Valorização da Diversidade, no Compromisso com a Equidade Racial e de Gênero.

Na perspectiva do Trabalho Decente, o Instituto Ethos define as seguintes ações:

- a) Política de Remuneração, Benefícios e Carreira, em que a empresa deverá desenvolver políticas de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional. A má distribuição de renda deve ser cuidada, monitorando a amplitude de seus níveis salariais;
- b) Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho buscando padrões internacionais referentes a relações de trabalho;
- c) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, quando empresa compromete-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados;
- d) Comportamento frente a demissões, quando inevitável à empresa deve realizá-las com responsabilidade, assegurando os benefícios que estiverem ao seu alcance;



e) Preparação para aposentadoria, criando mecanismos de complementação previdenciária, visando a reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

Nesse processo é fundamental a implementação de mecanismos de avaliação que acompanhem o exercício da responsabilidade social interna, visto que 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.

O compromisso com a capacitação e o desenvolvimento profissional de seus empregados são dois pontos de destaque na empresa socialmente responsável, que também é defendida por Vergara e Branco (2001). Além disso, os autores defendem que a empresa, além de agir conscientemente no sentido de dotar seus empregados de condições melhores de saúde, segurança e ambiente de trabalho, também deve procurar comprometer-se com o futuro deles quando da aposentadoria, adotando programas de previdência complementar.

A empresa socialmente responsável deve construir relações mais democráticas e justas, combatendo 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 das organizações, isso deve estar concretizado através de políticas e práticas formais de não discriminações, inclusive nos processos de seleção, treinamento específico sobre o tema e políticas de promoção de grupos menos representados na empresa (VERGARA; BRANCO, 2001).

As demissões devem ser sempre a última saída. Se possível, a empresa deve estender benefícios e oferecer programas de recolocação (ETHOS, 2006). Com isso, a empresa enfatiza um comportamento ético e claro diante do processo das demissões. Construindo uma relação saudável com o público interno.

Melo Neto e Froes (2001) propõem que a empresa deve avaliar a capacidade da em prover o crescimento profissional aos seus empregados – Figura 7 –, proporcionando segurança ao empregado, adotando a proteção ao trabalhador, – através dos direitos trabalhistas –, cuidando do equilíbrio entre a vida pessoal e laboral do empregado. Na gestão de benefícios e remuneração devem-se analisar os tipos de benefícios e remuneração que é concedido ao empregado. Ainda segundo os autores, as condições físicas, sociais e psicológicas são responsabilidades da empresa que se propõe a exercer esse cuidado com o

público interno, e para complementar a empresa deve cuidar e avaliar a visão do empregado em relação à responsabilidade social, a qualidade de produtos e serviços disponibilizados pela empresa.



Figura 7 - Áreas de Avaliação da Responsabilidade Social Interna  
Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001).

A Área de Recursos Humanos é tida como uma forte alinhada na gestão da responsabilidade social em relação ao Público Interno nas Organizações. Rocha (2007) defende a crença da parceria da área de recursos humanos, dentro desse processo tenta responder a seguinte questão “Quais seriam, então, os primeiros passos do RH em relação à responsabilidade social empresarial?”. Ele contribui com as seguintes orientações:

- a) Entender o conceito e de maneira mais específica os temas da Agenda de Responsabilidade Social Empresarial que mais se aproximam de sua missão, como valores/transparência, público interno e comunidade;
- b) Conhecer experiências vividas por outras empresas que tiveram a área de RH como catalisadora e facilitadora do processo de implantação de programas de responsabilidade social empresarial;
- c) Realizar ações de sensibilização envolvendo a alta administração e os seus principais gestores, através de palestras e *workshops* no sentido de iniciar a formação de comitês e/ou grupos de trabalho de responsabilidade social empresarial;
- d) Mapear e inserir nas atividades do RH algumas práticas de responsabilidade social, como por exemplo:
- e) Conceber e implantar um código de ética ou disseminar o já existente – valores e transparência;

- f) Verificar se os critérios de participação de resultados valem para todos ou como ele é formulado e monitorado – público interno;
- g) Conceber e apoiar projetos internos para integração e apoio a filhos de funcionários ou divulgar caso eles existam – público interno;
- h) Conceber e formalizar proibição de práticas de discriminação nos processos de seleção, promoção e avaliação – público interno;
- i) Conceber e implantar políticas de promoção de grupos menos representados na empresa – público interno;
- j) Estabelecer política de contratação de pessoas com deficiência ou cumprir as leis, caso ainda não esteja sendo cumprida – público interno;
- k) Estabelecer formalmente formas de combate a situações de assédio moral e/ou sexual – público interno;
- l) Adotar critérios socioeconômicos, como idade, estado civil e dependentes na hora de demitir e conceber programas de apoio ao demissionário – público interno;
- m) Incluir ética como conteúdo obrigatório no programa de admissão e treinamento da empresa;
- n) Apoiar o trabalho voluntário dos colaboradores e incluir nos programas de visitas e integração, atividades com escolas e organizações não-governamentais – comunidade, entre outros;
- o) Estimular a realização de um diagnóstico em responsabilidade social pelo comitê de responsabilidade social empresarial e elaboração de um plano de ação a partir do diagnóstico.

Com isso, não se afirma que a Área de Recursos Humanos é a única responsável na condução desse processo. A responsabilidade é de todos e sempre balizado pela ética e o respeito por esse público interno.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A gestão de responsabilidade social corporativa interna nas organizações tem como foco: benefícios, trabalho, melhoria da qualidade da vida de seus empregados e dependentes, o aumento do empenho, motivação, comprometimento e produtividade (MELO NETO; FROES, 2001). Sendo assim, aspectos considerados subjetivos são envolvidos na investigação acerca do tema responsabilidade social corporativa e, de acordo com Malhotra (2001), quando um problema de pesquisa envolve aspectos subjetivos, a pesquisa qualitativa melhora a compreensão do contexto do problema. A utilização de uma pesquisa exploratória qualitativa ajuda a explicitar o problema através do aprimoramento das idéias ou descobertas de intuições.

### 5.1 O POLO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI-BA

O Pólo Industrial de Camaçari iniciou suas operações em 1978 com um papel fundamental na industrialização e no desenvolvimento regional. É o primeiro complexo petroquímico planejado do País. Hoje, é o maior complexo industrial integrado do Hemisfério Sul, com mais de 52 empresas químicas, petroquímicas e de outros ramos de atividade como indústria automotiva, de celulose, metalurgia do cobre, têxtil, bebidas e serviços. Possui um faturamento de aproximadamente US\$ 14 bilhões/ano, empregando cerca de 13.000 pessoas diretamente e 20.000 pessoas através de empresas contratadas.

Com a implementação da terceira geração industrial surgiram empresas, dentro do pólo e área de entorno, que tem na sua cadeia produtiva grandes demandas de bens petroquímicos composta por fabricantes de outros setores, tais como: automóveis, pneus, bebidas, agrotóxicos, plásticos e outros bens de consumo. Esse dado é reforçado pelo Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (Cofic), para quem o Pólo Industrial agrega empresas com investimentos superiores a US\$ 10 bilhões no seu parque industrial. Dessa forma, passaram a influenciar a instalação de outras empresas na sua área de entorno.

Nesse espaço existem empresas com potencial expansão dos seus negócios, interagindo com categorias sindicais que podem influenciar a dinâmica do processo de gestão de pessoas dessas empresas e que trazem em seus discursos práticas de responsabilidade social corporativa. No propósito de compreender essas interações, essa pesquisa teve como objeto de estudo duas categorias sindicais e duas empresas cujos empregados pertencem as da

categoria sindical do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado da Bahia (SINDITEXTIL) e o Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia. As duas empresas escolhidas são multinacionais, que trazem nos seus discursos e principais diretrizes organizacionais, práticas de gestão social e cujos empregados pertencem a dois extremos de categorias sindicais: os metalúrgicos, que trazem um discurso de boas conquistas para a sua categoria, e o Sinditextil, com um discurso de dificuldades nas conquistas para os trabalhadores como possível causa da heterogeneidade das empresas que constituem essa categoria.

## 5.2 ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

A origem dos sindicatos no Brasil remonta nos últimos anos do século XIX, porém, em janeiro de 1907, com a promulgação do Decreto n. 1637, facultou-se a todas as classes de trabalhadores a formação de sindicatos, cujo papel fundamental é ser o porta-voz dos trabalhadores nos processos de negociações entre o patronal e trabalhadores. Dentre esses sindicatos temos o Sindicato dos Metalúrgicos, com 84 anos de atividades e agregando empregados sindicalizados de mais de 30 empresas pertencentes ao Pólo Industrial de Camaçari e área de entorno, e o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado da Bahia (SINDITEXTIL), cuidando dos interesses dos trabalhadores de um Setor Têxtil no Pólo Industrial de Camaçari, cujas empresas são bastante heterogêneas no que diz respeito ao tamanho e capacidade produtiva.

A empresa Alfa, cujos funcionários são sindicalizados ao SINDITEXTIL, é uma empresa multinacional que produz fios de alta tenacidade de poliéster, com uma produção anual de aproximadamente 30 mil toneladas, gerando um faturamento de US\$ 130 milhões. A empresa Alfa é resultado da fusão de duas empresas: uma do segmento de *nylon* e a outra do segmento de poliéster. Atualmente emprega cerca de 600 funcionários, é subsidiária de uma Holding estrangeira que lidera a área de material de reforço de pneu, possuindo nove plantas, distribuídas pela América do Norte e do Sul, Europa, Ásia e África. A empresa Alfa tem na sua administração uma visão, missão, valores e princípio mostrando uma preocupação com as partes interessadas que interagem com essa organização. Esses elementos trazem um discurso de responsabilidade social, norteado pelas guias de governança corporativa, condutas éticas organizacionais e responsabilidades em relação aos principais atores que interagem com ela. Esse demonstrativo está registrado no quadro 4.

**Visão**

Ser o "provedor de soluções locais" para tecidos de reforço na indústria de borracha em todo o mundo.

**Missão**

Oferecer soluções de alto valor agregado para tecidos de reforço em nível global.

**Valores da Organização**

- Segurança, Saúde e Meio-Ambiente.
- Integridade
- Foco no Cliente
- Desempenho como motor
- Inovação
- Colaboração

**Valores da Gestão Corporativa**

**A governança da Empresa Alfa é baseada em 4 (quatro) pilares:**

**Responsabilidade e Transparência**

Sustentar os valores chave de modéstia, respeito e proximidade com as pessoas, sendo responsável socialmente e gerindo de acordo com os princípios da governança corporativa.

**Criatividade**

Criar vantagens duradouras tais como marca tecnologia, design, rede de informações e propriedade intelectual.

**Participação**

Gerar abordagens para gestão que promovam a participação e pensamento coletivo no processo decisório.

**Abordagem Estratégica**

Gerir o presente com excelência e dar forma ao futuro da corporação para garantir vantagem no longo período.

**Código de Ética Empresarial****1. Integridade**

A integridade e honestidade são os principais valores da Empresa Alfa em todos os seus processos e interações de negócios. Cada funcionário da Empresa Alfa deve atuar com integridade e honestidade em todas as suas relações com os funcionários, participantes, fornecedores e clientes.

**2. Sigilo**

Informações particulares e confidenciais incluem informações que poderiam trazer uma desvantagem competitiva para Empresa Alfa, segredos comerciais, informações financeiras e outras informações não publicamente divulgadas, informações pessoais de funcionários, e informação dentro da estrutura de "contratos de sigilo", legalizadas junto a terceiros.

**3. Conflito de Interesses**

Os funcionários da Empresa Alfa assumem a responsabilidade de evitar situações e relacionamentos que envolvam conflito de interesse real ou potencial. Os funcionários da Empresa Alfa não usarão sua posição atual para obter qualquer benefício pessoalmente ou através de nossas famílias e parentes, de pessoas e companhias com os quais a Empresa Alfa tenha relações comerciais.

**4. Responsabilidades da Empresa Alfa**

Além das responsabilidades legais, a Empresa Alfa dá máxima importância ao cumprimento das seguintes responsabilidades com relação aos clientes, funcionários, participantes, fornecedores e parceiros comerciais, concorrentes, a comunidade, humanidade, e aos nomes Empresa Alfa, Empresa Alfa Global e Empresa Alfa Grupo.

**4.1 Responsabilidades Legais**

Os funcionários da Empresa Alfa Global executam todas as atividades e procedimentos nacionais e internacionais dentro da estrutura das leis onde sob as quais operamos e leis internacionais; e apresentam todas as informações exigidas às autoridades e instituições normativas de maneira correta, completa, clara e oportuna.

Pela execução de todas as atividades e procedimentos, os funcionários da Empresa Alfa Global não devem esperar qualquer

benefício de, e manterão uma distância igual em relação a todas as instituições e organizações públicas, órgãos administrativos, organizações não governamentais, e partidos políticos; e cumprirão suas responsabilidades com noção de responsabilidade.

#### **4.2 Responsabilidade para com os Clientes**

Os funcionários da Empresa Alfa Global adotam uma abordagem focada na satisfação do cliente e pró-ativa em responder às necessidades e exigências dos clientes de maneira apropriada e oportuna. Os funcionários da Empresa Alfa Global entregam serviços em tempo hábil e de acordo com as condições prometidas; e abordam os clientes com respeito, probidade, integridade, igualdade, e cortesia.

#### **4.3 Responsabilidade para com os Funcionários**

A Empresa Alfa Global permite aos seus funcionários usar seus direitos pessoais de forma total e correta. A Empresa Alfa Global aborda os funcionários com honestidade e integridade; e assegura um ambiente de trabalho não-discriminatório, seguro, e sadio. A Empresa Alfa Global incentiva os esforços necessários para permitir o desenvolvimento pessoal de seus funcionários; com consciência social, incentiva e apóia os mesmos a se apresentarem para atividades sociais e comunitárias apropriadas; e respeita e garante o equilíbrio entre as suas vidas privadas e profissionais.

#### **4.4 Responsabilidade para com os Acionistas**

Dedicando primordial importância à continuidade da Empresa Alfa Global, e de acordo com a meta para criar valor para seus parceiros, a Empresa Alfa Global evita assumir riscos desnecessários ou descontrolados, e esforçar-se para rentabilidade sustentável. A Empresa Alfa Global atua com disciplina e responsabilidade financeira, e administra os recursos, ativos e o tempo de trabalho profissional dos funcionários da companhia com noção de eficiência e economia.

#### **4.5 Responsabilidade para com Fornecedores /Parceiros de Negócio**

Atuamos de forma respeitosa e justa como esperado de um bom cliente, e garantimos o cumprimento de nossas responsabilidades dentro dos prazos. Protegemos cuidadosamente as informações confidenciais pertinentes a pessoas, organizações e nossos parceiros de negócios.

#### **4.6 Responsabilidade para com os Concorrentes**

A Empresa Alfa Global compete de forma eficaz somente em áreas que são legais e éticas, e evita a competição desleal.

A Empresa Alfa Global apóia todos os esforços para construir uma estrutura competitiva direcionada para dentro da sociedade.

#### **4.7 Responsabilidade para com o Meio Ambiente, Comunidade, Sociedade e Humanidade**

A Empresa Alfa Global declara a todos os participantes, inclusive funcionários, clientes, acionistas e ao público, que conduzirá seus negócios com respeito e cuidado com o meio ambiente. A Empresa Alfa Global implementará estratégias que construam negócios bem-sucedidos e conquistem o maior benefício para todos os participantes sem comprometer a capacidade de gerações futuras em atender suas necessidades.

A Empresa Alfa Global melhorará continuamente suas práticas em vista dos avanços na tecnologia e novas compreensões nos campos de segurança, saúde e ciência ambiental.

A preservação da democracia e dos direitos humanos; atividades de caridade e educação, a erradicação de crimes e da corrupção tem importância máxima para a Empresa Alfa Global. Os funcionários da Empresa Alfa Global são pioneiros em questões sociais com consciência de boa cidadania e sensibilidade; e tentarão desempenhar um papel em organizações não governamentais, em serviços e atividades em benefício da sociedade e do público. Os funcionários da Empresa Alfa Global devem atuar de uma maneira responsiva e sensível onde quer que a Empresa Alfa Global opere. Os funcionários da Empresa Alfa Global não devem oferecer e aceitar subornos ou presentes na forma de produtos ou serviços, etc. que o ultrapassem os limites razoáveis comumente aceitos.

A empresa Beta, cujos funcionários são associados ao Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia, é uma empresa no setor de não ferrosos com uma produção anual de 220.000t/ano e uma média de faturamento anual bruto superior a R\$ 1,3 bilhões. Atualmente possui cerca de 963 empregados diretos e 759 indiretos. Nessa empresa, a gestão também é norteadada pelas crenças corporativas, filosofia, código de ética e conduta do grupo que aborda assuntos como preconceitos e pressões, prática de diálogo franco e aberto, reconhecimentos privacidade confidencialidade, responsabilidades com os recursos da empresa, cuidado como ambiente de trabalho, segurança no trabalho e meio ambiente, responsabilidade social com uma atuação socialmente responsável, relacionamento com sindicatos e relações com os atores externos à organização. Essas guias estão registradas no quadro 5.

**Visão**

Ser uma empresa de referência mundial reconhecida pela competitividade de seus custos e excelência de seus produtos e serviços.

**Missão**

Atuar no mercado de cobre com qualidade dos seus produtos e serviços, de forma rentável, com ética, responsabilidade social e ambiental, superando as expectativas dos colaboradores, acionistas, clientes e fornecedores.

**Crença**

Acreditamos na:

- relação de trabalho baseada em confiança e respeito mútuos e numa liderança aberta ao questionamento responsável;
- dedicação de todos para enfrentar e vencer desafios;
- capacidade de adaptação para superar adversidades;
- motivação para conquistar e manter clientes em qualquer parte do mundo;
- vontade de aprender para alcançar a excelência empresarial;
- capacidade de crescer praticando o desenvolvimento sustentável;
- consciência ética como fundamento das relações humanas estabelecidas nos negócios.

**Filosofia Gerencial**

- Foco na satisfação e fidelização dos clientes;
- Foco nos custos, resultados e maximização do lucro empresarial;
- Comprometimento com a Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente;
- Melhoria contínua das rotinas, métodos, processos e desenvolvimento tecnológico, com referência nas melhores práticas de mercado;
- Prática da verdade, transparência, franqueza, justiça e integridade;
- Incentivo à criatividade, inovação e participação permanente de todos os seus colaboradores;
- Estimulo ao intercâmbio de conhecimentos e idéias, crescimento das pessoas, auto-desenvolvimento e realização profissional;
- Desenvolvimento de parcerias duradouras com fornecedores;
- Busca contínua do crescimento sustentado.

**Código de Ética e Conduta do Grupo** aborda os seguintes assuntos:

- Preconceitos e Pressões – necessidade de respeito às diferenças pessoais e combate à discriminação.
- Verdade como Compromisso – fala sobre a prática de diálogo franco e sincero em todos os níveis, a não divulgação de boatos e orienta acerca da transmissão externa de informações relevantes ao negócio.
- Críticas e Sugestões – incentiva clima de abertura e liberdade.
- Denúncias – orienta para serem levadas aos níveis gerenciais apropriados.
- Avaliação – avaliação deve ser constante e informada ao avaliado.
- Tolerância aos Erros – aceitação do erro e busca da causa.
- Elogios e Advertências – elogio como reconhecimento público e advertência sempre construtiva e em particular.
- Privacidade – indica que informações pessoais só divulgadas com autorização do colaborador.
- Confidencialidade – uso e revelação de informações confidenciais a que o colaborador tem acesso no trabalho.
- Conflito de Interesses – fala sobre a prestação de serviços paralelos em fornecedores ou concorrentes, a necessária reserva e sigilo sobre as informações da empresa e o respeito à propriedade (máquinas, equipamentos, materiais e recursos).
- Recursos de Informática – fala da responsabilidade no acesso e uso dos recursos e zelo pelos sistemas e informações.
- Desperdícios – comportamento de eliminação é dever social de todos.
- Relacionamento com Terceiros – envolve a cortesia no tratamento pessoal interna e externamente, a responsabilidade no uso do nome do Grupo Parapanema ou da Caraíba e discorre sobre o recebimento de brindes.
- Ambiente de Trabalho – trata da melhoria constante da qualidade do ambiente, com considerações sobre a aparência



pessoal, o uso, porte e distribuição de drogas (fumo, álcool e outras drogas), jogos de azar,  
 • SMS (segurança do trabalho, meio ambiente e saúde), segurança patrimonial e degradação do patrimônio.  
 • Responsabilidade Social – indica a preocupação com o meio ambiente e comunidades em prol de uma atuação socialmente responsável e incentiva o trabalho voluntário de seus colaboradores.  
 • Relações Trabalhistas – trata do relacionamento com sindicatos, tratamento da ação sindical e das greves.  
 • Relações Externas – trata das relações com a Comunidade, Fornecedores, Acionistas, Concorrentes e Órgãos Governamentais, explorando atitudes e canais de comunicação

Quadro 5 – Princípios e Valores da Empresa Beta

Fonte: Empresa Beta (2006).

### 5.3 MÉTODO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos dessa pesquisa, destacou-se a necessidade de um estudo exploratório, que, segundo Gil (2002), tem como principal objetivo aprimorar a idéia a respeito do objeto em estudo e um estudo de caso múltiplo, que na perspectiva de Yin (2001, apud GIL, 2002) é o delineamento mais adequado para o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, proporcionando uma visão global do problema, identificando fatores que o influenciam ou são por ele influenciado. Dessa maneira, foram analisados os relatórios de sustentabilidade, os acordos e convenções coletivos de duas empresas do Pólo Industrial de Camaçari, cujos empregados pertencem a categorias sindicais do SINDITEXTIL e do Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia, além de uma verificação empírica nessas duas organizações, que têm o discurso de práticas de responsabilidade social corporativo.

### 5.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram analisados os acordos e convenções coletivas de trabalho nos anos de 2003 a 2007 das duas categorias sindicais, bem como os relatórios de sustentabilidade e documentos institucionais que registram a guia de conduta da empresa. O Brasil viveu uma onda especulativa gerada pelas dúvidas de alguns setores econômicos diante da iminente chegada ao poder do torneiro mecânico e ex-líder sindical Luiz Inácio Lula da Silva, que durante os anos de 2003 a 2006 cumpriu o corresponde ao seu primeiro mandato na presidência da república dentro de uma plataforma de governo comprometido com a gestão social. Assim, o Estado estaria implementando programas e mecanismos para realização dessa plataforma de governo. O ano de 2007 foi o ano do seu segundo mandato com uma reeleição conquistada por 60,57% de votos contra 39,43% do segundo colocado através de processo de eleição direta. Com isso, o povo brasileiro concordou com o desempenho do seu primeiro mandato

como Presidente da República, que teve como meta governar o Brasil para todos, porém, com uma atenção aos mais necessitados.

Com o intuito de melhor compreensão das práticas de responsabilidade social corporativa em relação ao público interno, foram entrevistados: um diretor sindical de cada categoria estudada; o representante da área de recursos humanos, três empregados que desenvolvem suas atividades laborais no chão-de-fábrica e três empregados com atividades nas áreas administrativas de cada empresa. As análises dos conteúdos dessas entrevistas possibilitaram a verificação, se o discurso dessas empresas refletem uma postura socialmente responsável em relação aos seus empregados que são identificados nesse estudo como sujeito de pesquisa.

## 5.5 SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa nos sindicatos já atuaram como diretor do sindicato em mais de um mandato. Em relação às empresas pesquisadas, os sujeitos da pesquisa apresentam o seguinte perfil:

- a) Tempo médio de empresa está entre 6 e 10 anos;
- b) Trabalham em empresas cujo sindicato dos empregados são do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado da Bahia (SINDITEXTIL) e Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia;
- c) São empregados que trabalham em atividades gerenciais, suporte administrativo e atividades operacionais de chão-de-fábrica;
- d) São compostos por 3 mulheres e 11 homens;
- e) As mulheres concentra-se em atividades administrativas, enquanto que os homens em funções gerenciais e em atividades de apoio ao chão-de-fábrica;

As entrevistas foram realizadas individualmente, sendo informado aos entrevistados o objetivo da pesquisa e como a mesma seria realizada.

Foram utilizados 3 tipos de roteiros de entrevistas: o A foi aplicado junto ao representante do sindicato; o B ao representante da Área de Recursos Humanos das empresas Alfa e Beta, enquanto o roteiro C foi aplicado aos empregados das empresas Alfa e Beta.

Nos roteiros A foram utilizadas 11 questões abertas com foco nos acordos e convenções coletivas das categorias analisadas. Nos roteiros B e C foram utilizadas questões

fechadas, permitindo traçar o perfil dos entrevistados e 9 questões abertas que foram utilizadas na análise qualitativa dos dados.

## 5.6 COLETA DE DADOS

Durante o período de 03/07/2008 a 30/08/2008, com prévio agendamento, as entrevistas foram realizadas no local onde os entrevistados desenvolvem suas atividades laborais. Para realização das entrevistas com os dirigentes sindicais houveram dificuldades, visto que nesse período os diretores já estavam envolvidos com campanhas eleitorais para eleição dos candidatos que cuidavam de interesses das categorias sindicais analisadas.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e foram utilizados mini-gravadores.

O roteiro de “Entrevista A” foi aplicado para o grupo formado por dirigentes sindicais que participam do processo de construção e discussão dos acordos e convenções coletivas das categorias. Esses dirigentes fazem parte da chapa do sindicato, eleito pelos trabalhadores na última eleição de cada categoria sindical, cujo mandato é renovado a cada 4 anos.

O sigilo da autoria das respostas será mantido, para tanto, os entrevistados foram identificados com um código formado pela letra A seguida de uma numeração. A numeração 1 para a categoria do Sindicato dos Metalúrgicos e a numeração 2 para a categoria do SINDITEXTIL.

O roteiro de “Entrevista B” foi utilizado no grupo formado por representantes das áreas de RH das empresas pesquisadas. Esses funcionários, além de desenvolverem atividades de gestão em Recursos Humanos nessas empresas, estão diretamente envolvidos no processo de construção e discussão dos acordos e convenções coletivas dessas empresas.

Os entrevistados são identificados com um código formado pela letra B e seguida de uma numeração. A numeração 1 para a categoria do Sindicato dos Metalúrgicos e a numeração 2 para a categoria do SINDITEXTIL.

As questões 8 e 9 do roteiro da “Entrevista B” foram ajustadas em função das entrevistas realizadas nos sindicatos e análise dos acordos e convenções coletivas das categorias pesquisadas. Verificou-se a necessidade de compreender o grau de interação que existe entre o sindicato e a empresa na construção dessa relação que tem como principal objetivo o cuidado dos interesses dos empregados pertencentes à categoria sindicalizada.

Para o grupo formado por empregados diretamente contratados pelas empresas pesquisadas foi utilizado o roteiro de “Entrevista C”. O mesmo roteiro foi utilizado para os

funcionários que desenvolvem funções Administrativas e funcionários que trabalham no chão-de-fábrica.

A partir de testes realizados com os representantes do RH das empresas pesquisadas, o roteiro de entrevista foi ajustado, permitindo, com isso, investigar se o discurso da empresa em relação às práticas de gestão de pessoas era realmente entendido pelos funcionários como práticas de cuidado social, ou seja, se a empresa preservava o direito dos empregados com o cumprimento das leis trabalhistas, se existiam preocupações com a qualidade de vida dos mesmos e se existiam preocupações de implementações de processos de melhorias que eram efetivamente a iniciativa dessas organizações e não uma exigência legal.

Os entrevistados foram identificados com um código formado pela letra C e seguida de uma numeração. A numeração par para a empresa Alfa e a numeração ímpar para a empresa Beta.

## **6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Com o propósito de atender às questões orientadoras dessa pesquisa, foram analisados os documentos que registram as cláusulas negociadas, dos acordos e convenções coletivas, entre os Sindicatos e as empresas das categorias estudadas. Quanto ao conteúdo das entrevistas foram analisadas e agrupadas em categorias de análises: parte legal, cuidado social, concessões fora do acordo, expectativas em relação à empresa, processo de demissão do empregado, ausência do Estado, capacitação do empregado, relação empregado/sindicato, posicionamento político do sindicato, relação empresa/sindicato, reclamação trabalhista, outros problemas, gestão de pessoas, transparência.

Para as análises dos acordos e convenções coletivas foram obedecidas as categorizações das cláusulas trazidas nesses documentos.

### **Categoria Sinditextil**

O resumo das cláusulas relativo à convenção e ao acordo coletivo está nos quadros 6 e 7, respectivamente.

#### **a) Premissas da Negociação da Convenção Coletiva**

Segundo documento analisado, a data base da categoria para negociações entre empresa e sindicato é 1º de setembro. Essa condição está presente no período pesquisado, porém foi verificado que os acordos e dissídios assinados não são firmados nessas datas. Durante os anos pesquisados, apesar da data-base ser a mesma, o documento foi assinado em data posterior. Nos anos de 2005 e 2006 esse documento foi assinado no ano seguinte.

A formalização das premissas da negociação da convenção coletiva só foi oficializada na convenção coletiva de 2006. Nessas premissas as partes estabeleceram critérios e condições diferenciadas para micro e pequenas empresas, bem como as empresas em situação especial, tendo a Delegacia Regional do Trabalho como mediador caso as partes não cheguem a um acordo no processo de negociação direta.

#### **b) Cláusulas Econômicas**

De acordo com os documentos analisados, a categoria procura garantir o reajuste dos salários com um mínimo de correção que cubra a inflação do período base para a categoria. O

tempo de serviço é acrescido de uma gratificação anual orientado por diretrizes internas da empresa. Esses itens não são discutidos dentro das leis trabalhistas.

Além disso, para o item remuneração de horas extras, que já é garantido por lei, a categoria procura obter melhores percentuais econômicos.

Durante os anos pesquisados, observa-se a manutenção dos itens já conquistados e poucas inclusões de novas conquistas.

Nos anos de 2006 e 2007 durante os acordos coletivos, observa-se que para a empresa Alfa estudada, ela assegurou como Liberalidade os itens de remuneração de horas extras e gratificação anual por tempo de serviço, formalizando para melhores práticas.

Não foram verificados avanços consideráveis nas cláusulas econômicas para essa categoria durante o período pesquisado. Na compreensão da responsabilidade social corporativa, verifica-se apenas um atendimento a parte legal.

#### **c) Cláusulas de Jornada de Trabalho**

Essas cláusulas tratam de ajustes, respeitando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de práticas compensatórias dentro da jornada de trabalho. O que se observa é que essas práticas, apesar de trazerem benefícios imediatos aos empregados, vistas a longo prazo, verifica-se uma perda de remuneração e recolhimento dos encargos, principalmente em relação ao não pagamento da hora extra, transferindo-a para um regime de compensação.

Segundo a CLT, no seu artigo Art. 58, afirma: A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias e quarenta e quatro semanais, desde que não seja fixado expressamente outro limite. Na convenção e acordo coletivo tem-se registrado o tempo de 44 horas semanais, tomados com uma jornada de trabalho que ocorre de segunda a sexta-feira. Porém, em relação à empresa estudada nessa categoria foi verificada a prática de 9 horas de jornada diária com um intervalo de 36 minutos para o almoço. Essa prática foi acordada entre a empresa, o sindicato e os empregados.

Para essa cláusula não foram verificados avanços, apenas foram mantidas as conquistas dos anos anteriores. Quando na verificação de práticas de responsabilidade social corporativa, observa-se assegurar o cumprimento da parte legal seja em relação a CLT ou ao acordo formal com o representante dos trabalhadores da categoria.

#### **d) Cláusula de Condições de Trabalho**

Na análise dessas cláusulas, observa-se a formalização de práticas que pouco acrescentam como benefícios aos trabalhadores. Em relação ao contrato de experiência fixado

em 90 dias, passa a ser uma proteção para o empregador ao invés de ser para o empregado, visto que a proposta da contratação é por tempo indeterminado, porém para esse período ele é tratado como um contrato de prazo determinando isentando o empregador de outras obrigações trabalhistas.

A cláusula que cuida do pagamento de Interinidade busca fixar o período que o funcionário está como substituto na função de hierarquia superior, visto que o direito de receber pagamento por Interinidade já é fixado pela CLT.

A análise mostra que durante os anos de 2003 a 2005 mantiveram-se as conquistas regidas pelo acordo coletivo dos anos anteriores. Em 2006 e 2007 a empresa pesquisada estava sob as regras da convenção coletiva da categoria, com isso novas cláusulas foram incorporadas. Isso leva à dedução de que, para essa cláusula, a convenção coletiva trouxe melhorias. Porém, as cláusulas firmadas não demonstram práticas de responsabilidade social corporativa, visto que busca apenas o cumprimento de uma parte legal que já é tratada na CLT, fragilizando o discurso corporativo, que está escrito no Código de Ética Empresarial no item 4 que trata da Responsabilidade da Empresa Alfa e no item 4.3 referente à Responsabilidade para com os funcionários.

#### **e) Cláusula de Garantia**

Essa cláusula busca assegurar aos empregados que estão próximos à aposentadoria o direito de permanecer na empresa e complementar o tempo de serviço. Essa cláusula se manteve durante os anos de 2003 a 2007. O que se pode observar é que com as transformações no mundo do trabalho ocorridas nas últimas décadas, os trabalhadores viram várias de suas conquistas sociais retrocederem, surgindo as práticas de demissões em massa e as terceirizações. Segundo Melo Neto e Froes (2001), isso vem acentuando a debilidade das conquistas sociais na esfera das práticas gerenciais voltadas ao público interno. Dessa forma, os sindicatos buscam uma melhor proteção social através de documentos formais que preservem o direito do trabalhador.

#### **f) Cláusula de Benefícios**

Na CLT, ou no Programa de Alimentação do Trabalhador, já existem instrumentos formais que tornam obrigatório o fornecimento de transporte e alimentação ao trabalhador, mesmo assim existe a re-interação dessas condições nos acordos e convenções coletivas estudadas. O ganho para o trabalhador está na aquisição de uma assistência médica privada, no seguro de vida em grupo, nos convênios assistenciais e na complementação salarial em

função do afastamento pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Essa cláusula busca uma proteção ao trabalhador na medida em que o próprio Estado se ausenta de cuidados sociais nessa área, transferindo para as empresas a responsabilidade dos mesmos.

Na análise dessas cláusulas foi verificada apenas uma inclusão no ano de 2005, referente ao item que diz respeito aos aposentados por invalidez e mantidos por liberalidade da empresa nos anos de 2006 e 2007. Quando na verificação de práticas de responsabilidade social corporativa, encontra-se, nas perspectivas de Donnely, Gibson e Ivancevich (2000), a compreensão da sensibilidade social, cujo significado real de responsabilidade social está na medida em que coloca as organizações na posição de responsabilidade, além do foco tradicional de meios e fins econômicos.

#### **g) Cláusula de Saúde e Segurança**

Na análise, observa-se a formalização de itens que já são exigências legais, como o fornecimento dos equipamentos de proteção individual, o programa de controle médico de saúde ocupacional e o programa de prevenção contra riscos ambientais. Uma cláusula que chama a atenção é o que diz respeito à obrigatoriedade da análise bacteriológica da água potável que é utilizada pelos empregados nas unidades industriais, levando a suposição que essa prática é negligenciada pela empresa. Porém, ao ser pesquisada, verificou-se que a empresa Alfa extrapola as normas exigidas por lei, criando seus próprios programas e procedimentos de saúde e segurança. Além da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), existem comissões menores que têm a responsabilidade de fazer auditoria de segurança em setores da fábrica e o programa STOP, que treina os funcionários para observar/detectar condições inseguras que podem ser facilmente corrigidas.

Concluimos, portanto, que, apesar do acordo e convenção coletiva não tratar desse tema com muita ênfase e não apresentar conquistas nos anos estudados, a empresa Alfa parece ter constante preocupação com a saúde de seus trabalhadores e procura oferecer boas condições de trabalho.

#### **h) Cláusula de Relações Sindicais**

As cláusulas que tratam das relações sindicais sugerem uma proteção para o sindicato no que diz respeito a ter assegurado a filiação de novos associados (empregados), ser fiscalizador nos processos de rescisões contratuais dos empregados e garantias de acesso à verba assistencialista paga pelos empregados.



Na análise dessa cláusula não foi encontrado registros da responsabilidade social corporativa em relação aos empregados.

**i) Cláusula de Disposições Gerais**

As cláusulas que tratam da vigência e cumprimento do acordo e convenção da categoria. Observa-se que o item que cuida dos mecanismos de participação nos resultados da empresa só foram formalizados a partir da convenção coletiva de 2006, dessa forma, levando a supor que o mecanismo de convenção coletiva fortalece a categoria, trazendo mais benefícios para os trabalhadores. Os autores Srour (1998) e Michalos (1997) trouxeram a posição de que a participação dos trabalhadores nos resultados econômicos da empresa ou na participação de tomadas de decisão é responsabilidade social corporativa.

		2006	2007
Acordo Coletivo de Trabalho			
Convenção Coletiva de Trabalho		X	X
Premissas da Negociação da Convenção Coletiva		X	X
Cláusulas Econômicas	Reajuste Salarial	4,00%	4,82%
	Piso Salarial	X	X
	Remuneração de Horas Extras	Liberalidade	Liberalidade
	Gratificação Anual por tempo de serviço	Liberalidade	Liberalidade
Cláusulas de Jornada de Trabalho	Pessoal em regime Administrativo	Liberalidade	Liberalidade
	Compensação de Folgas, Dias-Pontes e Feriados	X	X
	Compensação de Jornada de Trabalho e Horas Extras	X	X
	Pessoal em Regime de Turno de Revezamento Contínuo	Liberalidade	Liberalidade
Cláusulas de Condições de Trabalho	Troca de Turno	X	X
	Registro de Ponto	X	X
	Contrato de Experiência	X	X
	Programa Anual de Férias	X	X
	Pagamento de Interinidade	X	X
	Mão-de-Obra de Terceiros	X	X
Cláusulas de Garantia	Garantia Pré Aposentadoria	X	X
Cláusulas de Benefícios	Transporte	Liberalidade	Liberalidade
	Alimentação	Liberalidade	Liberalidade
	Assistência Médica	Liberalidade	Liberalidade
	Assistência Odontológica	Liberalidade	Liberalidade
	Seguro de Vida em Grupo	X	X
	Convênios Assistenciais	X	X
	Complementação Salarial para Afastados INSS	Liberalidade	Liberalidade
	Aposentado por Invalidez	Liberalidade	Liberalidade

Quadro 6 - Cláusulas das convenções coletivas da categoria sindical do SINDITEXTIL nos anos de 2006 a 2007.

Fonte: elaborada pela autora.

Continuação.

		2006	2007
Acordo Coletivo de Trabalho			
Convenção Coletiva de Trabalho		X	X
Cláusulas de Saúde e Segurança	Uniformes e Vestiários	X	X
	EPI's Equipamentos de Proteção Individual	X	X
	PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	X	X
	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais	X	X
	Análise de Água Potável	X	X
Cláusulas de Relações Sindicais	Sindicalização	X	X
	Homologações	X	X
	Desconto Mensalidade Sindical	X	X
	Desconto de Taxa Assistencial	X	X
	Guia Anual - Contribuição Sindical	X	X
	Participação do Sindicato Patronal	Liberalidade	Liberalidade
	Liberação de Dirigente Sindical	X	X
	Acesso ao Local de Embarque e Desembarque	X	X
Cláusulas de Disposições Gerais	Vigência e Aplicação da Convenção	Liberalidade	Liberalidade
	Prorrogação, revisão, denuncia ou revogação	X	X
	Juízo Competente	Liberalidade	Liberalidade
	Multa	X	X
	Dos Mecanismos de Participação nos Resultados	X	X
	Registro da Convenção	X	X
Data Base	Setembro	1/set	1/set
Fechamento do Acordo		5/1/2007	

		2003	2004	2005
Acordo Coletivo de Trabalho		X	X	X
Convenção Coletiva de Trabalho				
Cláusulas Econômicas	Reajuste Salarial	9,15%	7,50%	7,00%
	Remuneração de Horas Extras			X
	Gratificação Anual por tempo de serviço	X	X	X
Cláusulas de Jornada de Trabalho	Pessoal em Regime Administrativo	X	X	X
	Pessoal em regime de Turno	X	X	X
	Troca de Turno	X	X	X
	Registro de Ponto	X	X	X
Cláusulas de Condições de Trabalho	Pagamento de Interinidade	X	X	X
Cláusulas de Garantia	Garantia Pré Aposentadoria	X	X	X
Cláusulas de Benefícios	Transporte	X	X	X
	Alimentação	X	X	X
	Assistência Médica	X	X	X
	Assistência Odontológica	X	X	X
	Seguro de Vida em Grupo	X	X	X
	Complementação Salarial para Afastados INSS	X	X	X
	Aposentados por Invalidez			X

Quadro 7 – Cláusulas dos acordos coletivos da categoria sindical do SINDITEXTIL nos anos de 2003 a 2005.

Fonte: elaborada pela autora.

Continuação.

		2003	2004	2005
Acordo Coletivo de Trabalho		X	X	X
Convenção Coletiva de Trabalho				
Cláusulas de Medicina e Segurança	Uniformes e Vestiário	X	X	X
	EPI's Equipamentos de Proteção Individual	X	X	X
	PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	X	X	X
	Mapa de Riscos	X	X	X
	Análise de Água Potável	X	X	X
Cláusulas de Relações Sindicais	Sindicalização	X	X	X
	Homologações	X	X	X
	Desconto - Associado	X	X	X
	Taxa Assistencial	X	X	X
	Guia Anual - Contribuição Sindical	X	X	X
	Liberação de Dirigente Sindical	X	X	X
Cláusulas de Disposições Gerais	Vigência e Aplicação do Acordo	X	X	X
	Prorrogação, revisão, denúncia ou revogação	X	X	X
	Juízo Competente	X	X	X
	Participação do Sindicato Patronal	X	X	X
Data Base Fechamento do Acordo	Setembro	1/set 9/10/2002	1/set 5/11/2003	1/set 6/1/2005

### **Categoria dos Metalúrgicos**

O resumo das cláusulas está sistematizado no quadro 8.

#### **a) Premissas da Negociação da Convenção Coletiva**

A database da categoria para negociações entre empresa e sindicato é 1 de julho, porém foi verificado que as convenções foram assinadas em datas posteriores. Analisando o documento não foi encontrado registro da formalização das premissas da negociação da convenção coletiva dessa categoria.

#### **b) Cláusulas Econômicas**

A análise mostrou que a categoria busca garantias do reajuste dos salários com base na inflação do período em relação à database da categoria. Essas cláusulas são orientadas pela CLT, que já tem o mínimo garantido. Normalmente, o que a convenção busca agregar é um maior valor financeiro a essas garantias mínimas.

São verificados ganhos que não estão regidos pela CLT, como gozo de férias remuneradas, garantia de um piso salarial acima do salário mínimo para os empregados, gratificação por antiguidade, parcela rescisória adicional em caso de demissão sem justa causa, prêmio por aposentadoria, complementação salarial para os empregados afastados pelo INSS, auxílio funeral, auxílio por invalidez, reembolso de despesas farmacêuticas.

Apesar de existirem 15 cláusulas que norteiam as questões econômicas, essas cláusulas se mantiveram durante o período pesquisado apresentando apenas umas inserções em 2005 relativas ao auxílio invalidez.

Na abordagem da responsabilidade social corporativa, verifica-se um atendimento à parte legal cujas melhorias têm ênfase no aumento da renda para o trabalhador. Isso foi teorizado por Carroll (1991), que compreende a responsabilidade social corporativa dentro de uma abordagem estrutural e integradora cujo foco está na dimensão econômica, onde os empregados contribuem com sua mão-de-obra, criatividade e idéias para atender a uma das demandas básicas que é o salário (direto ou indireto) justo

#### **c) Cláusulas Sociais e de Relações Trabalhistas**

Na análise dessas cláusulas foram observados itens que buscam a proteção do trabalhador em relação à estabilidade da garantia do emprego, tais como a estabilidade para empregados que estão próximos de adquirir o benefício da aposentadoria, a estabilidade para

os empregados egressos do INSS, a garantia do emprego para as empregadas que retornam da licença maternidade e para funcionários incapacitados por acidente de trabalho.

A programação das férias é acordada entre empregado e empresa, dessa forma, minimizando o risco de que a empresa, de uma forma arbitrária, venha a definir esse cronograma. A vigilância revista é assegurada pela convenção dentro de um procedimento que respeite o funcionário.

O direito ao recebimento do pagamento de Interinidade já é cuidado pelas leis trabalhistas, porém, essa mesma lei não esclarece como ela deve ser aplicada. A convenção busca fixar as regras para essa prática, assegurando as garantias para o funcionário substituto na função de hierarquia superior.

Observou-se que a Licença para adoção, para essa categoria, já é uma prática desde a convenção coletiva de 2004. Para as empresas privadas a lei ainda não foi aprovada, porém, para o funcionalismo público federal, a lei 8.112 no seu artigo 208, prevê que exclusivamente as mulheres tenham direitas a três meses para adoção de crianças até um ano e de um mês com mais de um ano. Essa conquista, registrado na convenção coletiva, confirma a perspectiva sobre a sensibilidade social, teorizadas por Donnely, Gibson e Ivancevich (2000), de que a empresa deve cuidar dos seus empregados de uma forma proativa, buscando oportunidades de melhoria nas condições de vida para os mesmos, além de contribuir para minimizar um problema social.

As demais cláusulas, como a permuta de turno, adiantamento de salário, compensações da jornada de trabalho, tolerância por atraso, pagamento de salário em conta bancária, etc. se esvaziam na intenção de buscar proteção social para o empregado. Essas cláusulas discutem muito mais as relações de trabalho entre empresa e empregado em função de não existirem diretrizes claras na CLT para esses temas.

As conquistas registradas nas cláusulas para esse tema se mantiveram durante o período de 2003 a 2007 sem a inserção de novas conquistas.

#### **d) Cláusula de Saúde e Segurança**

As cláusulas cobrem questões legais, cujas recomendações estão em portarias ou leis trabalhistas. O que foi verificado é que a convenção busca mecanismos de proteção para trabalhar as exceções ou situações particulares, as quais as leis não discutem e não orientam de forma objetiva. Como exemplo, verificamos a cláusula que trata do plantão ambulatorial para empresas que operam no período noturno, com mais de 50 funcionários.

Foram identificados itens que já são orientados por lei e que estão sendo citados na convenção, como exemplo: regras para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), sistema de trabalho descanso para empregados que atuam em áreas insalubres, exames médicos, atuação do profissional de segurança do trabalho, etc.

É registrada uma cláusula que obriga a empresa a realizar trimestralmente a análise bacteriológica da água potável que é utilizada pelos empregados nas unidades industriais, com o envio do laudo para o Sindicato Patronal e o Sindicato Profissional.

Segundo Vergara e Branco (2001), a empresa deve agir conscientemente no sentido de dotar seus empregados das melhores condições de saúde, segurança e ambiente de trabalho, comprometendo-se com o futuro deles. Portanto, as práticas evidenciadas na convenção coletiva atende o mínimo necessário para o cumprimento da parte legal.

#### **e) Cláusula de Relações Sindicais**

Analisando as cláusulas que tratam da contribuição associativa e sindical e acesso do sindicato à empresa, supomos que a empresa não facilita o envolvimento dos funcionários em suas atividades e não oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro do local de trabalho.

Em relação às relações sindicais, as conquistas do ano de 2003 são preservadas até o ano de 2007, não existindo o registro de novas conquistas.

Nos princípios e valores da empresa Beta é citada como crença a relação de trabalho baseado em confiança e respeito mútuo e em uma liderança aberta ao questionamento responsável. Além disso, existe um código de ética e conduta que trata das relações trabalhistas, cujo acesso é para funcionários da empresa. No Balanço Social da Empresa Beta é reconhecida a importância do sindicato como parte interessada promovendo um diálogo franco, aberto e frequente.

Confrontando esses documentos, verifica-se uma incoerência do que está acordado na convenção com as práticas que são disseminadas na organização. O estudo de Staehle (1990) argumenta que os chamados *stakeholders* – acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo – exercem influências nas organizações e essas devem estabelecer mecanismos que conciliem esses interesses.



#### **f) Outras Cláusulas**

Essas cláusulas tratam de assuntos diversos: testes admissionais, ressalvas da convenção, penalidades por descumprimento da mesma, fator etário para contratação, aprendizagem da mulher, etc.

Observam-se cláusulas que buscam proteção contra práticas discriminatórias em relação ao fator etário no momento da contratação e assegurar à mulher os recursos para sua aprendizagem e formação necessárias ao desenvolvimento do seu trabalho.

Existe a formação de uma comissão para análise da Convenção Coletiva de Trabalho, porém com restrições. Essa comissão tem apenas como objetivo adequar a norma coletiva ao texto da legislação vigente. A ela não é conferido o direito de acompanhar o cumprimento da mesma. Com isso, supõe-se uma dificuldade de diálogo entre a empresa e o sindicato como representantes dos interesses dos empregados.

		2003	2004	2005	2006	2007
Acordo Coletivo de Trabalho						
Convenção Coletiva de Trabalho		X	X	X	X	X
<b>Cláusulas Econômicas</b>						
	Reajuste Salarial	6,00%	9,00%	5,00%	6,00%	6,00%
	Gozo de Férias Remuneradas	X	X	X	X	X
	Piso Salarial	X	X	X	X	X
	Quinquênio	X	X	X	X	X
	Parcela Rescisória Adicional	X	X	X	X	X
	Remuneração de Horas Extras	X	X	X	X	X
	Rescisão Contratual do Aposentável	X	X	X	X	X
	Prêmio Aposentadoria	X	X	X	X	X
	Complementação Salarial Auxílio-Doença/Acidente do Trabalho/Doença	X	X	X	X	X
	Auxílio Funeral Empresa	X	X	X	X	X
	Auxílio Invalidez			X	X	X
	Custo Transporte para os Empregados	X	X	X	X	X
	Adiantamento de Parcelas do 13. Salário	X	X	X	X	X
	Alimentação	X	X	X	X	X
	Reembolso de Despesas Farmacêuticas	X	X	X	X	X
	Gratificação Anual por tempo de serviço					
<b>Cláusulas Sociais e de Relações Trabalhistas</b>						
	Estabilidade do Aposentável	X	X	X	X	X
	Estabilidade do Egresso do INSS	X	X	X	X	X
	Programação de Férias	X	X	X	X	X
	Creche	X	X	X	X	X
	Férias, 13. Salário- FGTS e Aviso Prévio	X	X	X	X	X
	Serviço Externo -Reembolso de Despesas	X	X	X	X	X
	Registro de Ponto Intervalo das Refeições	X	X	X	X	X
	Perdas e Danos	X	X	X	X	X
	Vigilância Revista	X	X	X	X	X
	PIS	X	X	X	X	X
	Gestante	X	X	X	X	X
	Preenchimento de Vaga	X	X	X	X	X
	Interinidade	X	X	X	X	X
	Promoção	X	X	X	X	X
	Permuta de Turno	X	X	X	X	X
	Justa Causa-Aviso Formal	X	X	X	X	X
	Cartas de Referência	X	X	X	X	X
	Tolerância para Atrasos	X	X	X	X	X
	Abonos e Justificativas de Faltas	X	X	X	X	X
	Atestados Médicos e Odontológicos	X	X	X	X	X
	Pagamentos de Salários em Contas Bancárias	X	X	X	X	X
	Garantia de Emprego do Incapacitado por Acidente do Trabalho	X	X	X	X	X
	Prazo de Pagamento para Rescisão Contratual	X	X	X	X	X
	Homologações	X	X	X	X	X
	Horas Extras Habituais - Integração pela média	X	X	X	X	X
	Anotações na Carteira Profissional	X	X	X	X	X
	Mão de Obra Temporária	X	X	X	X	X
	Multa por Atraso no Pagamento de Salário	X	X	X	X	X
	Fornecimento de Formulário para Aposentadoria	X	X	X	X	X
	Auxílio Natalidade	X	X	X	X	X
	Adiantamento de Salário - Pagamento Quizenal	X	X	X	X	X
	Chegada dos Carros de Turno	X	X	X	X	X
	Licença para Adoção		X	X	X	X
	Força Maior - Descontos e Compensações	X	X	X	X	X
	Compensação	X	X	X	X	X

Quadro 8 - Cláusulas dos acordos e convenções coletivas da categoria sindical do Sindicato dos Metalúrgicos nos anos de 2003 a 2007.

Fonte: Elaborada pela autora.

Continuação.

		2003	2004	2005	2006	2007
Acordo Coletivo de Trabalho						
Convenção Coletiva de Trabalho		X	X	X	X	X
Cláusula de Saúde e Segurança	Fornecimento de Material de Higiene	X	X	X	X	X
	Plantão Ambulatorial e Veículo Socorro	X	X	X	X	X
	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	X	X	X	X	X
	Áreas Insalubres - Sistema Trabalho Descanso	X	X	X	X	X
	Segurança e Higiene do Trabalho	X	X	X	X	X
	Exames Médicos	X	X	X	X	X
	Profissionais de Segurança e Medicina do Trabalho	X	X	X	X	X
	Fornecimento de EPI's Gratuitamente	X	X	X	X	X
	Exposição ao calor	X	X	X	X	X
	Água Potável - Análise Trimestral	X	X	X	X	X
Cláusulas de Relações Sindicais	Contribuição Associativa Mensal	X	X	X	X	X
	Contribuição Sindical	X	X	X	X	X
	Liberação dos Sindicalistas para Cursos e Seminários	X	X	X	X	X
	Acesso do Sindicato à Empresa	X	X	X	X	X
Outras Cláusulas	Testes Admissionais	X	X	X	X	X
	Local de Lazer	X	X	X	X	X
	Admissão de Deficientes Físicos	X	X	X	X	X
	Aprendizagem e Formação da Mulher	X	X	X	X	X
	Fator Etário	X	X	X	X	X
	Ressalvas	X	X	X	X	X
	Penalidades	X	X	X	X	X
	Taxa Assistencial	X	X	X	X	X
Comissão para análise da CCT	X	X	X	X	X	
Data Base	Julho	1/7/2003	1/7/2004	1/7/2005	1/7/2006	1/7/2007
Fechamento do Acordo/Convenção		31/7/2003	11/8/2004	22/8/2005	24/8/2006	19/9/2007

Comparando-se as cláusulas acordadas na convenção coletiva da categoria dos metalúrgicos e dos acordos e convenções coletivas da categoria têxtil observa-se que:

- a) A categoria têxtil reconhece que existem condições diferenciadas para micros, pequenas empresas e empresas em situação especial. Dessa forma, mesmo havendo uma discussão por categoria, procura-se um mecanismo de adequação para atender ao grupo de interesse. Esse mecanismo não foi identificado na categoria metalúrgica;
- b) No período pesquisado, verificou-se uma média de reajuste salarial maior na categoria dos metalúrgicos do que têxtil;
- c) Nas duas categorias os acordos e convenções foram fechados depois da data base de cada categoria. Outra observação é que, apesar das duas categorias estudadas terem atuação no mesmo Pólo Industrial, as categorias têm data base distintas e processos de negociações distintos;
- d) Nas cláusulas econômicas, ambas as categorias buscam melhores benefícios de itens que já são assegurados por lei. Na empresa Alfa, cujos empregados pertencem à categoria têxtil, observou-se a manutenção de conquistas garantidas durante os anos que foram vigentes os acordos coletivos. Essa manutenção foi realizada por liberação da própria empresa Alfa. Por conta disso, foi criado um documento complementar à convenção coletiva da categoria para registrar essas liberações concedidas à Alfa para seus empregados;
- e) Observa-se um item legal que é formalizado pelas duas categorias: a questão do pagamento do direito interinidade. Ambas as categorias procurando assegurar ao trabalhador o direito de ser remunerado dentro dessa condição.
- f) Nos acordos da categoria dos metalúrgicos foi identificado um item que ainda está em discussão do ponto de vista de se tornar legal para empresas privadas, no entanto já é uma regra para a categoria. Essa regra é aplicada à licença remunerada para a mulher no momento que ela faz a opção por adotar uma criança;
- g) A discussão nas duas categorias estudadas está em assegurar o cumprimento da parte legal, quando existe a falta de regras claras para a aplicação das mesmas. Isso vem funcionando como um mecanismo de proteção para os trabalhadores;
- h) Durante o período pesquisado foram verificadas poucas conquistas e observadas a manutenção das conquistas dos acordos e convenções dos períodos anteriores;
- i) Nas duas categorias, as cláusulas que discutem a manutenção da vida e saúde do trabalhador reforçam apenas as recomendações legais. Apesar disso, observou-se na empresa Alfa algumas práticas organizacionais que não estão registradas nesses

documentos, como exemplo os programas preventivos de acidentes *on-the-job* e *off-the-job*. Supõe-se que essa cultura sobre a segurança dos trabalhadores encontrada na empresa Alfa tem a influência do antigo grupo empresarial que controlava essa empresa antes do processo de fusão.

Para responder à questão orientadora **“Quais os discursos da gestão das empresas em relação à responsabilidade social corporativa?”**, além da análise dos princípios, valores, crenças, filosofia gerencial e código de ética das empresas estudadas, verificaram-se também os discursos dos entrevistados registrados nas categorias: parte legal e cuidado Social.

A empresa Alfa traz explícito nos seus valores de gestão corporativa a responsabilidade social através da transparência e compromissos com a governança corporativa, regulando a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. No que se refere à ética empresarial, ela enfatiza as políticas corporativas que recomendam o cumprimento das responsabilidades legais e das responsabilidades para com os clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, parceiros de negócio, concorrente, meio ambiente, comunidade, sociedade e humanidade. Com isso, sugere uma preocupação com os principais atores envolvidos com essa organização.

Segundo o relato do entrevistado, representante do sindicato da categoria SINDITEXTIL, a empresa busca atender a parte legal, seja a legislação trabalhista, sejam os acordos e convenções coletivas, porém no momento que existe uma possibilidade de múltiplas interpretações de um item, geralmente ocorre uma disputa judicial, pois a empresa preserva o que é melhor para ela:

A1: [...] o INSS paga o benefício previdenciário e a empresa paga a complementação do salário do trabalhador até 60 dias ou até 90 dias de afastamento, depois desse período a empresa retira e o empregado fica só com o INSS. Se for doença ocupacional que obrigou ao funcionário a se afastar da empresa, pelo que está no acordo ou convenção coletiva, a empresa é obrigada a pagar a complementação até 90 dias. Após os 90 dias a empresa se isenta dessa complementação e ela retira o benefício..

A1: Em empresas do pólo Petroquímico não tem descumprimento propriamente dito. O que existe nessas empresas é a chamada “problema de interpretação” tem coisas que ficam redundantes e a gente sabe disso, porém uma vírgula pode ser o problema, e aí quando chega lá adiante a empresa usa artifícios para gerar outras interpretações. Então é o olhar jurídico, é o olhar legal que discute e muitas vezes 3 advogados podem concordar com aquilo ou não.

O cumprimento da lei, por parte da empresa, também é reconhecida pelo empregado C2 da empresa Alfa: “C2: [...] àquelas obrigações que a lei manda, a gente tem [...]”.

Porém, o empregado C3, dessa mesma empresa, reconhece que em caso de brechas ou duplas interpretações nas leis, a empresa faz a opção em preservar os interesses delas:

C3: Alguns colegas que já saíram da empresa e eles perderam os quarenta por cento. A pessoa trabalha vinte e cinco anos e sai da empresa perdendo os quarenta, eu acho que é uma falta, talvez, de humanidade até. Não vou dizer nada da empresa, eu sei que é uma lei que veio do congresso, se ela faz isso aí, é porque ela deve estar protegida [...].

Por sua vez, a gestão da empresa Beta registra na sua crença uma preocupação com as relações de trabalhos suportados principalmente pela confiança e respeito mútuo, desenvolvimento sustentável e relações humanas fundamentadas na ética. O código de ética e conduta da organização é bastante abrangente, envolvendo as guias para tratar temas como preconceitos, cortesia no relacionamento com terceiros, a qualidade no ambiente de trabalho, a atuação socialmente responsável, as relações com o sindicato e com todos os principais atores que interagem com essa organização.

O diretor A2 do Sindicato da categoria Metalúrgica, cujo pertencem os empregados da empresa Beta, relata condições em que, apesar de existir um cumprimento da lei, o sindicato aciona tanto o INSS quanto a empresa por deixarem sem assistência complementar, assistência essa que não é tratada pela própria lei, o empregado que é lesionado:

A2: A empresa lesiona o trabalhador por Lesão por Esforço Repetitivo (LER) ou hérnia de disco, encosta o trabalhador no INSS. Depois através de uma alta programada, o INSS dar alta e devolve a empresa. A empresa não quer esse funcionário de volta por entender que não tem posto de trabalho para ele. Então o sindicato entra com um processo contra o INSS e contra a empresa.

Além disso, essa mesma categoria tem uma demanda de processos por conta do descumprimento por parte das empresas, das leis trabalhistas ou dos acordos e convenções coletivas:

A2: Por ano o sindicato recebe em média 18 denúncias de descumprimento. Em primeiro lugar temos as situações ligadas a acidentes de trabalho, em segundo o adicional de turno e depois os planos de saúde. Dessas denúncias, em média de 8 a 9 têm fundamentos, então, o sindicato encaminha o processo.

Os empregados C7 e C5 da empresa Beta, em algum momento, identificam algumas práticas que a empresa atende às leis e acordos estabelecidos com os empregados, porém também foram relatadas situações que a empresa descumpriu etapas legais:

C7: [...]a empresa faz o que a lei manda né? Hoje, eu tenho notícia que depois, mesmo estando como dizem encostados no INSS, o funcionário tem um período que a complementação salarial se dá, e a empresa cumpre isso.

C5: [...] no que a lei determina, ela procura cumprir direitinho isso aí não vejo muito problema em relação a isso não. Porém existem problemas em relação a pessoas que tiveram acidentes de trabalho ocupacional. A gente observa que pessoas que foram desligadas tiveram que ser reintegradas a empresa, pois teve alguma falha nesse desligamento e foi desligado indevidamente e por decisão judicial elas retornaram.

De um modo geral, as empresas constroem guias empresariais que na teoria veste o discurso da responsabilidade social corporativa. Essa estratégia talvez ocorra pela pressão causada pelos *stakeholders*, exigindo posturas organizacionais mais responsáveis através de “pacto político” (BRABET, 1993; MASCARENHAS, 2003; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

O atendimento aos requisitos das leis seja federal, estadual ou municipal é condição essencial, todavia não suficiente para uma gestão socialmente responsável. Em uma perspectiva estrutural e integradora a ênfase na responsabilidade legal é cobrada principalmente pela sociedade, esperando que as empresas paguem seus tributos e respeitem as leis locais (CAROL, 1991).

A gestão das empresas Alfa e Beta têm no seu discurso o “cuidado social” com seus empregados, porém verificamos que esses cuidados estão sendo adaptados para caber no orçamento da empresa. Talvez essa prática exista por razão da empresa ter como foco principal a lucratividade do negócio (CAROL, 1991). Nessas circunstâncias, o que se verifica é a tentativa do sindicato de assistir aos trabalhadores minimizando os danos causados por essas práticas que buscam potencializar muito mais os lucros do que o material humano das organizações.

Para responder à questão orientadora **“Quais as práticas de responsabilidade social corporativa em relação ao público interno?”** analisamos o discurso dos entrevistados e observamos as categorias: Processo de desligamento, Capacitação do Empregado, Transparência e Gestão de Pessoas.

As gestões de pessoas das empresas pesquisadas buscam uma forma de gestão compartilhada através de dois modelos distintos.

A empresa Alfa é gerida através de dois níveis formais. Os diretores estão no primeiro nível e líderes no segundo nível, além disso, a empresa pesquisada entende que sua gestão compartilhada, envolvendo seus empregados, ocorre através do processo *High Performance Work Systems* (HPWS), onde as funções típicas de supervisão e gestão, fora do expediente administrativo, são diretamente desenvolvidas pelos operários de um grupo de trabalho. Essa perspectiva é discutida nos estudos de Mahoney e Deccop, entendendo que a gestão de pessoas pode ser suportada por flexibilidade, qualidade e adaptabilidade dos empregados

(FISCHER, 2002), pois, dessa forma, oportuniza desenvolvimento para os empregados. Porém, o que é notada na empresa Alfa é um acúmulo de papéis para alguns trabalhadores sem o devido repasse dos benefícios que essas atividades têm direito dentro da organização.

Na empresa Alfa existem benefício que não estão registrados nos acordos e convenções coletivas:

C4: [...] com esses desligamentos forçados. Ela concedeu espontaneamente, o que o acordo coletivo também não garante. Ela concedeu para esses que saíram recentemente seis meses de assistência médica.

C4: [...] algumas decisões em relação ao aumento de benefícios, são tomadas pela livre iniciativa da própria empresa que muitas vezes não é nem parte legal nem acordo, mas são fins e condutas que ela acha que deve tomar cuidado.

A gestão da empresa Alfa, através do representante do RH, enfatiza o seu programa de treinamentos realizado pela empresa com o propósito de capacitar os empregados. Porém, para esse programa, foi verificado que não existe uma diretriz que guie esse mecanismo:

B2: [...] Essa questão de quando começar é relativa [...]. Então é o seguinte temos treinamento de janeiro até agora só os treinamentos normais e voltados assim àquelas ações de reciclagem de profissionais e os treinamento voltados a comportamento voltados a cultura organizacional eles estão começando efetivamente agora em julho porque justamente no 1º semestre nós nos educamos pra implantar a segunda parte do programa. Treinamentos para desenvolver competência para cada líder. Então só agora no 2º semestre eu estou aqui nesse momento para aprovar para ver se nós vamos abrir e incluir os treinamento com verba com tudo.

Por sua vez, os empregados C2 e C4 não se sentem assistidos em suas necessidades enquanto indivíduos nem enquanto empregados da empresa:

C2: [...] eu acho que o RH precisa trabalhar melhor estas práticas, por exemplo, a parte de benefícios. Não só por olhar o tempo de serviço, mas olhar o que é que o empregado contribui, que tipo de habilidade ele exercita hoje e o que ele precisa, por exemplo, de cursos e treinamentos que não estão sendo dados tem muitos anos. Eles estão priorizando muito a área de produção e não a parte dos profissionais, digamos a parte administrativa. Tem muito tempo que a gente não tem nenhum tipo de treinamento. É sempre focado em treinamento em segurança e prevenção. Eu acho que as políticas de pessoal também deveriam ser melhor revisadas para não beneficiar uns e em detrimento deixar outros grupos de fora.

C4: [...] eu vejo treinamento na parte operacional, quanto a pós-graduação eu vejo isso muito pouco. Que eu saiba, ela oferece a alguns, mas não sei qual é o critério que ela usa para identificar, mas eu tenho visto muito pouco. E às vezes a gente observa que aquela pessoa que está realmente querendo e buscando, muito das vezes nem sempre é reconhecida você percebe que outras pessoas que já não estão com tanta vontade, às vezes, elas conseguem. Então eu não sei exatamente quais os critérios.



A empresa Beta também tem no seu discurso uma gestão participativa, porém, através de 3 níveis hierárquicos: Diretoria, Gerência e Chefia de Unidades, com regras claras de descrição de cargos gerenciais e de *staff* superior. Para os cargos operacionais tem-se um modelo de organização por grupamento, dessa forma, favorecendo uma visão de carreira. As participações dos empregados ocorrem através de comitês e grupos como: Comitês de Políticas de Gestão, Círculos de Qualidade e grupos de solução de problemas e aprendizagem. Foram identificadas no Balanço Social dessa empresa, na sua Política de Gestão, diretrizes que promovem a capacitação individual e coletiva, cria condições de motivação e satisfação dos seus empregados, trabalham uma visão coletiva e disponibilizam mecanismos para o crescimento profissional.

O representante do RH da empresa Beta relata que a empresa busca melhores práticas de gestão para os seus empregados, além das que estão registradas na convenção coletiva da categoria:

B1: Então eu posso falar de benefícios, posso falar de seleção, treinamento, remuneração e responsabilidade social também. Benefícios nós temos um pacote de benefícios bastante interessante: plano de previdência privada, tem benefício de reembolso, tem o programa de assistência educacional que a gente chama de PAE, onde se pode reembolsar até 30% do valor da mensalidade nos cursos de graduação, pós-graduação ou cursos técnicos para os funcionários. Temos o seguro de vida, o programa de participação nos resultados da empresa, temos o programa de atingimento de metas, nós estamos implantando agora um plano de carreira, [...]. Nós temos além desses benefícios, o benefício do prêmio de férias, que é um salário quando o funcionário está de férias e ele não teve nenhuma falta. Tudo isso complementa a convenção coletiva do sindicato dos metalúrgicos e essa convenção coletiva traz uma série de benefícios também como: garantir a estabilidade do aposentado, quando o funcionário está perto de se aposentar ele avisa e quando estiver faltando 3 anos ele avisa e não pode ser desligado da empresa [...].

Porém, por parte dos empregados C1, C3 e C7 existem percepções diferentes relativos a essas práticas de gestão adotadas para seu público interno:

C1: [...] fiz questão de dizer modismo na gestão, porque sempre tem uma coisa nova no mercado tentando vender e a empresa geralmente compra e se procura adequar para seus funcionários. O problema é que quando tem uma coisa nova já abandona a anterior. E como é que agente pode traduzir isso na gestão de pessoas? Agente tem um plano de incentivo para o próprio desenvolvimento do empregado e daqui a pouco esse plano não tem uma seqüência. Por exemplo, hoje o treinamento aqui escasso, eu acredito que também em outras empresas, pois a realidade é que as empresas sempre buscam muito otimizar seus custos. E uma das primeiras coisas é benefício e o salário que é podada,. Então aqui também acontece isso.

C3: [...] em relação a minha empresa eu estou muito satisfeito com essa demanda pelo fato dela está sempre procurando incentivar os funcionários a ter idéias novas que possam agregar ao negócio Ela faz investimento em treinamento. Eu creio que a empresa está no caminho bom.

C7: [...] a gestão em relação às pessoas, olhando pra outras empresas do mesmo setor e fazendo uma comparação, ela é muito boa. Ela procura ter conhecimento do

empregado, ela tem vários planos de apoio para os empregados estudantes, tem convênios muito bons e oferece planos para crescimento. Eu vejo como boas a questão do plano de cargos e salários.

Quanto ao processo de comunicação, a gestão da empresa Alfa não tem um mecanismo específico para ouvir as necessidades dos seus empregados, ocorre através dos ciclos de reuniões que existem no calendário da empresa, dessa forma procura obter informações sobre as necessidades, expectativas, problemas e reivindicações de seus empregados:

B2: O modelo sistemático para perceber as carências de cada um eu não sei, eu tenho um canal aberto. [...]. Temos vários sistemas de reuniões que funcionam como canal.

Ocasionalmente procura outras ferramentas para ouvir esse público interno:

C4: [...] mas vez ou outra acontece essa pesquisa para verificar o clima, sobre o que é que o empregado está pensando da empresa, sobre salário, sobre benefícios, ela faz com o fim de verificar o clima da organização.

Por falta de mecanismos de mapeamento e *follow-up* na empresa Alfa, não foi possível identificar o quanto essas expectativas estão atreladas à real necessidade dos empregados, porém, observa-se a aplicação de regras que não são claras, trazendo uma intencionalidade velada objetivando sempre a segurança para a empresa.

Porém, na empresa Beta, o sistema é medido e controlado através de instrumentos que aferem a eficácia das estratégias possibilitando corrigir as distorções. Durante as reuniões Gerenciais e de Política de Gestão são monitoradas as ações planejadas e implementadas. A seleção e contratação de pessoas privilegiam a “prata da casa”. Essa estratégia é descrita na “Norma de Recrutamento, Seleção e Admissão” da Empresa. Através da “Norma de Política de Remuneração”, a empresa implementou a remuneração fixa e variável vinculada a resultados globais do grupo e metas individuais dos empregados.

C3: Mas, não é aquela competitividade danosa, as pessoas têm um bom relacionamento, nós tivemos programas que possibilitaram isso, propiciaram esse bom relacionamento, as pessoas que gostam daqui, entendeu?

C9: Ela procura ter conhecimento do empregado, ela tem vários planos de apoio estudantis, convênios muito bons... oferece planos pra crescimento, para própria saúde do empregado, então eu vejo como boas a questão do plano de cargos e salários também aqui também é muito bom... tem para onde você dá *status* na sua vida pra onde crescer profissionalmente aqui dentro da empresa tanto dentro do mesmo setor como também em outros setores que não o seu.

Algumas ações surgem voltadas à melhoria de postos de trabalho, manutenção do nível de rendimentos depois de efetivada a aposentadoria, durante o processo de aposentadoria e na melhoria da qualidade de vida. Essas práticas parecem ser integradoras e não excludentes, visto que são aplicados a todos os empregados.

Tanto na gestão da empresa Alfa quanto na gestão da empresa Beta foram identificadas práticas que não estão registradas nos acordos e convenções coletivas, portanto, as empresas estudadas apresentam algumas práticas ampliadas em relação a esse contrato formal entre o patronal e os sindicatos. Podemos supor que a não formalização dessas práticas nos acordos e convenções coletivos podem ser mecanismos de proteção para as empresas, visto que elas poderiam remover ou modificar essas práticas sem a consulta prévia aos sindicatos.

Nas pesquisas de Melo Neto e Froes (2001) são abordadas ações e estratégias que direcionam uma empresa socialmente responsável nas relações com o seu público interno. Ações essas que são aplicadas em áreas de educação, salários e benefícios, assistência médica, social, odontológica, etc. Como resultado as empresas terão um aumento da produtividade e lucratividade. O Instituto Ethos (2006) também teoriza que a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, ela deve ter ações que tragam investimentos para o seu público interno trazendo melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento do funcionário. Esse processo é orientado através do “Diálogo e Participação”, “Respeito ao Indivíduo” e “Trabalho Decente”. Quanto ao “Diálogo Participativo”, instrumentaliza a empresa no estreitamento com os sindicatos, favorecendo a organização de seus empregados, alinhando suas estratégias com os interesses dos trabalhadores.

Para responder à questão orientadora **“Quais os fundamentos que norteiam a construção dos acordos e convenções coletivas?”** analisamos o discurso dos representantes dos sindicatos e os acordos e convenções coletivas das duas categorias sindicais pesquisadas.

Na categoria do SINDITEXTIL o sindicato tem um discurso, enfatizando que o seu principal papel é a luta por condições melhores de trabalho e conquista de um salário digno condizente com a força de trabalho, que transforma as empresas em produtivas e lucrativas. Além disso, ele se define como instrumento de transformação política e, por isso, atuam também na esfera política, seja através dos próprios comitês ou na eleição de vereadores, deputados, senadores ou até presidente da republica:

A2: O sindicato tem como foco principal a luta, para melhorar o salário, a representação do trabalhador [...] e assim ter um sindicato muito mais ativo, enfim, essa é a essência da existência do sindicato, sem isso deixa de existir.

Nesse processo de construção da pauta dos contratos formais entre sindicato e empresa, o sindicato da categoria têxtil não apresentou uma sistematização para compreender as efetivas demandas sociais dos empregados da categoria, apesar de ocorrerem tentativas para essa interação:

A2: Os trabalhadores ficam dez a doze horas numa empresa, está cansado, e por conta disso não fica para ouvir o sindicato [...], as assembleias do setor privado são pequeníssima, poucos participantes.

Segundo o sindicato, na categoria têxtil existe uma melhoria quanto ao acesso às informações das empresas no que diz respeito aos seus resultados contábeis, porém eles acreditam que essas informações não retratam a real situação da empresa:

A2: quando eu falava de balanço e legislação fiscal contábil, você tem a condição das máquinas que vai se depreciando, porém o que pode acontecer é não colocar o valor médio e sim colocar o valor máximo de depreciação, com isso mostrar um prejuízo nos resultados.

O SINDITEXTIL relata a dificuldade nas negociações, visto que eles negociam simultaneamente duas categorias que abrangem o setor de fibras e o setor sintético. Além disso, existem demandas sociais que é responsabilidade do Estado, porém dentro da política neoliberalista essas demandas são deslocadas para que as empresas privadas possam resolvê-las, influenciando esses acordos coletivos. O sindicato utiliza como pauta inicial o acordo ou convenção fechada no exercício anterior, porém buscando novas conquistas. Entretanto, o que se verifica é que esses documentos são quase cópias dos anos anteriores com poucas inserções. O esforço da negociação está na cláusula econômica:

A2: Sempre parte do que é que nós temos hoje de acordado. Temos uma convenção coletiva, com base naquela convenção coletiva nós fazemos a pauta seguinte, claro que sempre buscando acrescentar mais coisas como a redução de horas de trabalho, buscar que os trabalhadores tenham seguro de vida em grupo. Por exemplo, tem empresas que não querem dá alimentação, tem empresas que trabalham com três turmas e a Constituição diz que trabalho de turno é de 6 horas e se a jornada semanal é de 44 horas, segundo a lei, mas o patrão nunca quer diminuir e tá nessa luta. A negociação vai também muito mais além das questões econômicas, porém sabemos que é a questão principal.

A globalização influencia na construção desses acordos. Nessa categoria existem empresas transnacionais que têm suas diretrizes orientadas em outras culturas, além da

concorrência com as economias emergentes que trazem produtos mais baratos e com menores custos no processo de importação:

A2: a categoria têxtil é um dos mais conservadores possíveis, por exemplo, a temos a Cordebras que fica em Camaçari ali na via parafuso, chegando a Camaçari, daqui pro lado esquerdo. Ela..é uma empresa portuguesa, ela tem até outra aqui no Brasil, não sei se é aqui na Bahia e os métodos é do tempo colonial, literalmente. No ano passado tivemos problemas, ela é uma empresa de Sisal. Para todas as indústrias de Sisal, mais de 60% da produção é exportada e ela é uma das maiores exportadoras de sisal do mundo. Com a luta da questão ambiental e essa coisa toda voltou a tona. Além disso, a China também está entrando no mercado, quando a China entra já sente um baque diferente, fechando setor, e assim por diante, isso influencia os sistemas conservadores.

Na categoria dos metalúrgicos, o sindicato apresentou uma formalização na condução da pauta das negociações. A database da categoria é 1º de julho, porém no mês de maio são realizadas reuniões com as assessoradas, pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). Através dos comitês internos são avaliadas as pautas dos anos anteriores e definidas novas conquistas.

O sindicato relata que busca ouvir os trabalhadores nos pátios das empresas e através de reuniões na própria sede do sindicato.

A categoria dos metalúrgicos negocia com empresas de diferentes tamanhos e, conseqüentemente, com diferentes realidades que dificulta a padronização das guias de benefícios e correção salarial. Como estratégia o sindicato negocia o mesmo percentual de correção salarial para toda a categoria e trabalham as demais cláusulas olhando a capacidade da empresa de atender a essas reivindicações. Nesse processo, o sindicato patronal busca nivelar a cláusula econômica tomando como referência as empresas com menor possibilidade de atender a esse item econômico:

A1: a mais difícil de negociar é a cláusula financeira. A convenção é um ganho para as pequenas empresas. O sindicato patronal, ele visa às pequenas empresas. Se fossem apenas pelas médias e grandes, nós teríamos um aumento na conquista da cláusula econômica. O Patronal segura o lado da empresa pequena e depois de muita luta chegamos a um acordo da correção dos salários para toda a categoria.

Contudo, ainda é observado que as cláusulas das convenções anteriores se repetem com poucas conquistas para o trabalhador.

Outro ponto analisado na construção desses acordos e convenções dessa categoria foi que a ausência do Estado em questões básicas como saúde e aposentadoria acabam deslocando essas responsabilidades para a empresa privada:

A1: [...] lá no Canadá é lei, e a assistência médica o governo garante, porém essa mesma lei diz que se a empresa for grande não pode usar esse benefício. Ela tem que ter plano médico aprovado para os seus funcionários. Aqui no Brasil eu vejo que é responsabilidade do governo dar uma estrutura de saúde pública adequada. Outra coisa, o trabalhador passa a vida toda pagando o INSS e quando se aposenta, o cálculo não garante que ele continue recebendo o que ele recebia na ativa. Com isso as empresas ficam obrigadas a fornecer uma previdência privada.

Para as duas categorias analisadas existe uma convergência nos seguintes pontos: a cláusula econômica é o foco principal dessas negociações, são poucas conquistas observadas e existe a ausência do Estado no atendimento às questões básicas para o bem-estar do indivíduo, e acabam com isso transferindo para o setor privado essas responsabilidades do cuidado ao trabalhador.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002) enfatizam, os estudos de Herzberg já discutiam as condições mínimas de trabalho como: os salários, os recursos em máquinas e equipamentos e um bom ambiente de trabalho, com o objetivo de satisfazer os desejos de segurança, inserção social e reconhecimento básico. Brabet (1993) teorizou que existem nas organizações diferentes interesses entre os atores organizacionais, incorporando, dessa forma, a ideia de conflito e divergência, porém a empresa é construída socialmente através da ação política desses diversos grupos organizacionais. Desta forma, os sindicatos devem agir como intermediador de melhores práticas entre a empresa e seus empregados, promovendo um meio ambiente negociado e estruturado que estará influenciando o mundo das relações do trabalho com questões sociais dentro de uma gestão de responsabilidade social corporativa.

Para responder à questão orientadora **“Como são formadas as comissões de negociação nas empresas para assinatura do acordo ou convenção coletiva?”**, foram analisados os acordos e convenções coletivas das categorias, o discurso dos representantes dos sindicatos, a fala do representante do RH e dos empregados entrevistados. Foram estudados as categorias de análise: Relação Empregado/Sindicato e Relação Empresa/Sindicato.

Foram verificados que para ambas as categorias a representação dos empregados na construção dos acordos e convenções coletivas é realizado pelo Sindicato. Os diretores que compõem esses sindicatos são eleitos pelos funcionários sindicalizados na categoria através de eleições diretas. Os empresários são representados pelo Sindicato Patronal:

A2: A diretoria é renovada a cada 3 anos e vence sempre no dia 15 de março, ou seja, essa gestão agora começou 15 de março de 2007 e vai até 15 de março de 2010. Portanto, até fevereiro, no máximo, deve haver eleição para renovação de Diretoria, e o nosso propósito é que haja sempre renovação.

No acordo e convenção coletiva da categoria do SINDITEXTIL existe uma cláusula que assegura o acesso do sindicato às empresas para promover o registro de empregados junto ao sindicato da categoria. Na categoria dos metalúrgicos essa cláusula não foi encontrada.

Analisando a categoria dos SINDITEXTIL, verificou-se que o sujeito de pesquisa não se sente representado pelo sindicato da categoria. As demandas sociais não são cuidadas e algumas das ações estão apenas no campo da intenção de mostrar que o sindicato existe:

C2: O Sindicato já foi, já morreu há pelo menos uns dez anos, não apita (sic) em nada, não faz nada, tudo que tenta fazer não consegue não tem nenhum apoio do próprio pessoal. Quando o sindicato para aqui na porta da fábrica fica meia dúzia de gato pingado para ouvir o que o sindicato tem a dizer. Os empregados têm medo de uma reação da empresa porque eles ficam vigilantes sabendo quem foi que estava lá fora assistindo e o próprio sindicato está tão enfraquecido que a gente nem sabe. Ele, fica pedindo coisas absurdas que a gente aqui dentro está vendo a própria realidade da empresa e sabe que não vai conseguir.

C4: Eu não me sinto muito bem representado pelo sindicato porque como nós falamos que os sindicatos hoje são fracos, induzindo os empregados a determinadas coisas, mais com fins de mostrar trabalho do que visando a defender o empregado.

Na categoria dos metalúrgicos, os empregados 1, C2 e C3 citam que existe uma dificuldade no relacionamento entre empresa e sindicato e, por isso, muitas vezes as ações se esvaziam apenas em uma intencionalidade, porém não foi localizada uma homogeneidade no sentido de se sentir representado pelo sindicato:

C1: a relação entre empresa e sindicato, eu vejo ainda num patamar de muitas questões políticas em que eu penso de uma forma e você pensa de outra. Mas graças a Deus por ter um sindicato. Mas muita gente não entende isso, fica inimigo, fica com raiva. Para empresa e sindicato ainda há muito, muito, muito, muito que melhorar. Eu também acho, mas eu me sinto representado pelo sindicato, cortando esse radicalismo.

C3: eles representam os trabalhadores reivindicando melhorias no trabalho, segurança, melhores salários, melhores benefícios e eles sempre estão em busca disso, trabalham bem.

C7: E o sindicato força muito a você participar muito dele. Então eu não sou muito chegado a essa relação do sindicato com a empresa. Não consigo ver os meus interesses representados, até porque, como eu já falei isso, eu não sou sindicalizado justamente por isso. Eu não me vejo representado.

As empresas pertencentes às duas categorias, através dos representantes do RH, relatam a fragilidade da posição dos sindicatos no contexto de serem reconhecidos como representantes dos trabalhadores e, com isso, sem grandes contribuições com processos de melhorias para o público interno das empresas pesquisadas. O que eles vêem é como um atendimento da parte legal no que se refere à representação da categoria, agravada por uma dificuldade no relacionamento entre empresa e sindicato:

B2: eu não preciso teoricamente do sindicato pra fiscalizar a empresa, a empresa tem sistemas de autocontrole, o qual você pode medir. Por exemplo, pelo lado trabalhista para ver se está pagando alguma questão na justiça que não está. Se você tem algum problema você tem um número de afastados elevados desproporcional, se você tem punições, se você tem *turnover*, tudo isso é indicativo de problema de gestão. Eu não preciso do sindicato pra me auxiliar nesse aspecto, mas o sindicato é uma peça fundamental por ser um requisito formal pela legislação.

B1: Olha, o sindicato contribui na medida da discussão dos acordos coletivos, na convenção coletiva, nas discussões de melhoria de reivindicação a favor da categoria. Porém, para a empresa em si, não há uma contribuição nesse sentido de contribuir com a solução de problemas. Para piorar, a relação da empresa com o sindicato não é muito boa, atualmente, por exemplo, é complicado.

Ulrich (1998) enfatiza que o profissional de recursos humanos deve desempenhar o papel de consolidar ações em defesa do funcionário atuando como o agente transformador capaz de envolver e comprometer os funcionários. Esse papel tem um desafio na medida em que também contribui como parceiro estratégico para a organização alinhando a defesa dos interesses dos funcionários e dos empresários. Os sindicatos são peças fundamentais nesse contexto, visto que com um dos *stakeholders* fornece influências, motivadas por uma intencionalidade de buscar atender às demandas básicas dos trabalhadores, sejam em salários justos, condições de trabalhos, etc. Nessa análise supõe-se que as percepções dos funcionários da empresa Beta em relação ao papel do sindicato estão sendo influenciadas por um modelo de gestão de pessoas mais focada em estratégias que atendem à empresa e aos trabalhadores.

Para responder à questão orientadora “**Depois de assinado, como é feito o acompanhamento do acordo e da convenção coletiva?**” foram analisadas as entrevistas do representante dos sindicatos e dos empregados das empresas pesquisadas.

Na análise da categoria dos metalúrgicos foram identificados alguns canais que servem de ferramentas para registrar possíveis descumprimentos dos acordos, convenções ou leis trabalhistas. Essas estratégias aplicadas pelo sindicato alinham a descentralizações da sede do sindicato, disponibilidade de comunicação através do telefone. Esses registros são feitos e informados aos trabalhadores através de boletins informativos e assembléias nas portas das fábricas ou no percurso para o trabalho. Essa estratégia de divulgação é confirmada pelos empregados:

A1: Hoje nós não temos pernas para acompanhar todas as empresas da categoria do estado da Bahia. Por conta disso colocamos algumas sedes do sindicato para atender os interiores. Nós temos o nosso site e números de telefones que os trabalhadores podem ligar para fazer reclamações e denúncias. Nós também colocamos os nossos boletins informativos para toda a categoria.

C3: Geralmente eles distribuem... por exemplo, hoje de manhã distribuíram um jornalzinho. Aí fora, na entrada, a gente quando desce dos ônibus, eles distribuem e



a gente tem acesso a esses informativos. Eles Deixam tudo claro que está acontecendo, as reivindicações, processos iniciais, o andamento, tudo com está indo

Na categoria têxtil, o sindicato informou que o canal que eles mais utilizam é o contato direto com as empresas:

A2: O sindicato acompanha, nós fazemos isso constantemente e isso é feito como? Isso pode ser feito através do contato com a empresa. Os diretores do sindicato têm o contato e nada melhor do que o contato e se alguém está sendo prejudicado por isso ou por aquilo, é claro que nós vamos conferir se isso está sendo verdadeiro ou não.

Todavia, o empregado C4, dessa categoria, não identificam essa eficácia da comunicação com o sindicato:

C4: Quando é fechado o acordo a gente tem acesso ao acordo daquele ano. E aí particularmente leio. E que alguma dúvida que eu tenha eu ligo para o sindicato ou alguém que tem maior conhecimento daquelas cláusulas para tirar qualquer tipo de dúvida porque a gente não entende. Está concordando com algo que você nem sabe se vai ser a favor ou se vai ser prejudicial.

C4: Particularmente só quando vamos fazer uma paralisação o sindicato se apresenta aqui.

Em ambas as categorias as denúncias são discutidas em reuniões periódicas com a diretoria, porém não foi localizado um estudo sistematizado com indicadores e *follow-up* de acompanhamento dessas denúncias e quais ações implementadas ou propostas para buscar as melhorias que têm como causa essas denúncias.

Na convenção coletiva dos metalúrgicos existe uma cláusula que tem como objetivo único a constituição de uma comissão para análise sistemática da norma coletiva, objetivando adaptar o seu texto à legislação vigente. Contudo, não existe definição de mecanismos como esse processo deve acontecer.

Nas empresas pesquisadas foram encontrados indicadores de gestão como: *turnover*, indicadores de acidente de trabalho, doença ocupacional, etc. que são acompanhadas nas reuniões periódicas que ocorrem nas organizações, porém não foram encontrados registros que esses indicadores são utilizados pelas empresas para medir e acompanhar a eficácia dos acordos e convenções coletivas firmadas na categoria sindical a qual pertencem seus funcionários:

B1: Para a nossa gestão estratégica, a gente tem indicadores de gestão de pessoas como os indicadores de aproveitamento interno, indicador de capacitação média por hora de treinamento do empregado, o *turnover* é também indicador de verificar se a gente ta conseguindo reter os empregados, existem indicadores de acidente de trabalho, etc., esses indicadores são acompanhados nas reuniões de gestão estratégica, então a forma de integrar pessoas com a estratégia é através de medir esses indicadores. [...] Nós temos aqui o comitê de gestão de pessoas, esse comitê é

formado pelos diretores, locais, todos os gerentes, e alguns chefes de divisão ligados diretamente a diretoria formando um comitê onde todo mês tem uma reunião só pra falar sobre gestão de pessoas, onde se leva os problemas, e se levantam as propostas.

B2: temos alguns indicadores associados a processos. Então nós usamos hoje algumas ferramentas que utilizam indicadores para cada processo. Por exemplo, nós temos um processo que você pode chamar recrutamento, outro que mede a satisfação do cliente-fornecedor. Acompanhamos para ver as carências mais importantes desse processo e ver que indicadores eu posso melhorar.

Rocha (2007) acredita na parceria do RH em relação à responsabilidade social empresarial em relação ao público interno. Melo Neto e Froes (2001) também corroboram com essa perspectiva quando defendem que a empresa, através dos seus indicadores de avaliação da capacidade da empresa em prover o crescimento profissional, da adoção de práticas de proteção ao trabalhador, na gestão de benefícios e remuneração e na análise das condições físicas, sociais e psicológicas que envolvem o trabalhador, deve produzir melhorias para uma gestão comprometida com responsabilidade social. Logo, esses mecanismos de gestão devem ajudar a avaliar de forma transparente, e compartilhada com os principais atores da organização, as ferramentas que norteiam essas relações.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprofundamento da desigualdade econômica e social que se acentua dia-a-dia é resultante, em grande medida, da falência do Estado provedor em função da instalação do Estado Mínimo, intervindo cada vez menos na economia e isentando-se nos atendimentos das demandas sociais que lhes cabe. Diante desse movimento capitalista neoliberal estão as desenfreadas atividades lucrativas das empresas sem limites entre o lucro, a acumulação de capital e o bem-estar social. Apesar desse cenário, é importante ressaltar que as empresas estão sendo influenciadas por dilemas relativos à Responsabilidade Social Corporativa, agravados pela falta de uniformidade de conceitos e compreensão desses significados. A partir dessas reflexões, entendemos que se torna complexa a gestão da responsabilidade social corporativa.

As empresas são agentes sociais ativos, cuja responsabilidade se estende à sociedade e ao meio ambiente, sendo que uma das principais interações nessas práticas empresariais é a relação com seu público interno.

Desse modo, estabelecemos quatro objetivos específicos no sentido de gerar compreensões acerca do assunto desta dissertação.

Quanto ao objetivo específico A, sobre o estudo dos acordos e das convenções coletivas firmados entre as empresas e os sindicatos, conseguimos realizá-lo e, com isso, entender como são construídas as pautas reivindicatórias. Tal entendimento proporcionou um conhecimento maior sobre o desenvolvimento das negociações trabalhistas que contribuiram para o desenvolvimento da pesquisa. Destaque-se que o acesso a essas informações foi facilitado pelo sindicato, o mesmo não ocorrendo por parte das empresas. Acerca do objetivo específico B, de identificar os programas de responsabilidade social corporativa implementados nas organizações, obteve-se um resultado parcial, visto que nas duas empresas estudadas não existem os entendimentos sobre o que é essa responsabilidade, pois não conseguem segregar esses programas que tratem apenas de responsabilidade social corporativa. Esses programas ficam dispersos na organização, sendo que as únicas dimensões que são identificadas claramente referem-se à gestão ambiental e voluntariado com filantropia. Voluntariado sob suspeita, uma vez que os empregados são “convencidos” da sua prática pela disponibilização de tempo fora do horário de trabalho.

No objetivo específico C, “observar as práticas de gestão de responsabilidade social corporativa em relação ao público interno”, foram observadas as práticas nas duas empresas

estudadas e verificamos que o objetivo principal é o atendimento à legislação. Como objetivo secundário está o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados alinhados às estratégias organizacionais. Dessa forma, essas práticas, que foram verificadas nas entrevistas realizadas com os funcionários e os representantes de RH, estão colocadas ao encargo dos empregados e não a uma opção organizacional.

Quanto ao objetivo específico D, na verificação da existência de indicadores de desempenho da gestão da responsabilidade social corporativa, apesar da empresa Alfa não apresentar os indicadores, na empresa Beta foi possível verificá-los uma vez que a mesma publica um Relatório de Sustentabilidade. No relatório constam indicadores que a empresa considera para avaliar o seu desempenho ambiental e social em relação ao público interno e externo. Assim, este objetivo foi parcialmente alcançado porque os dados coletados dessa pesquisa não são suficientes para apresentar uma afirmação, isso reforça os comentários feitos no objetivo específico B.

A Responsabilidade Social Corporativa faz parte do universo empresarial e nesse espaço a discussão coloca as empresas como agentes sociais ativos interagindo com os *stakeholders*. Um desses principais atores que influenciam e são influenciados pela organização são os funcionários e, nesse contexto, também estão inseridos os sindicatos que representam, dentro de uma condição legal, os interesses dos trabalhadores. Analisar os dados permitiu, através das questões de pesquisa, compreender dois aspectos fundamentais dessas interações: a) os discursos e práticas da responsabilidade social corporativa em relação aos empregados, e b) como os acordos e convenções coletivas se articulam nesse processo.

Questão de pesquisa A: Quais os discursos das empresas em relação à responsabilidade social corporativa? Primeiro, as empresas costumam registrar nos documentos oficiais quando firmam os princípios e valores com palavras que se referem diretamente aos seus *stakeholders*: transparência e ética. As diferenças nos discursos decorrem da falta de uniformização de conceitos sobre o tema e também por observar que a cultura e as estratégias organizacionais podem influenciar essas práticas.

Questão de pesquisa B: Quais as práticas de responsabilidade social corporativa em relação ao público interno? As empresas têm práticas voltadas ao atendimento das leis trabalhistas e ao desenvolvimento do empregado alinhado às estratégias organizacionais. Boas práticas deliberadas pelas empresas, e que fazem parte do contexto operacional, estão em minoria registradas nos procedimentos, políticas e acordos. Isso ocorre pelo fato de poderem ser revogadas sem a necessidade de prévio acordo com os sindicatos.

Questão de pesquisa C: Quais os fundamentos que norteiam a construção dos acordos e convenções coletivas? As pautas negociadas em anos anteriores é o marco utilizado nessas construções, e existem adições de poucas cláusulas que buscam reiterar o que está escrito nas leis trabalhistas ou estender a qualificação das mesmas, distanciando-se do cuidado do bem-estar social dos trabalhadores. Há um esforço na cláusula econômica, tanto pelo sindicato quanto pelas empresas. Dessa forma, evidenciando a característica da força de trabalho que tem grande dependência em relação ao salário. Com isso, os sindicatos se beneficiam com ações que trazem votos para eleger os seus representantes dentro da vida política do país e as empresas reduzem as pressões internas causadas pela expectativa dos funcionários em um “ganho” financeiro mais imediato.

Questão de pesquisa D: Como são formadas as comissões de negociação nas empresas para assinatura do acordo ou convenção coletivo? As empresas formam suas comissões com o gestor de RH e o Sindicato Patronal, enquanto que os empregados têm sua representação através dos diretores do sindicato dos trabalhadores da categoria. Nesse processo existe a polarização dos interesses, cujas empresas estão fortalecidas em técnicas de negociações e conhecimento pleno das suas estruturas de processos, enquanto os sindicatos não possuem essas mesmas competências. Além disso, apesar dos sindicatos serem, por “direito”, o representante dos empregados, estes não se sentem representados e cuidados por essa organização, com isso as decisões tomadas são poucos legitimadas pelos trabalhadores.

Questão de pesquisa E: Depois de assinado, como é feito o acompanhamento do acordo e da convenção coletiva? Não existe uma sistemática clara para esse acompanhamento. O instrumento mais usado para captar o não cumprimento é a denúncia dos funcionários feita ao sindicato através de *e-mails*, ligações telefônicas ou com a presença do próprio funcionário. Os sindicatos relataram a existência de processos abertos em função do descumprimento dos acordos e convenções coletivas, porém o acesso aos documentos não nos foi permitido, com isso não foi possível uma análise para identificação das causas e como os *follow up* ou estatísticas desses eventos ocorrem.

Em resposta ao problema: **“Quais as responsabilidades sociais corporativas assumidas com os empregados dentro do processo de acordo coletivo de trabalho ou convenção coletiva de trabalho que foram negociados no período de 2003 a 2007, em empresas do pólo industrial de Camaçari-BA. que são efetivamente cumpridos?”**, compreendemos que uma empresa é socialmente responsável com o seu público interno quando suas práticas vão além das obrigações legais ou observância e cumprimento das ações consideradas adequadas de segurança e saúde para seus trabalhadores, e o faz por plena

consciência que está contribuindo para que o impacto social seja positivo na vida dos seus funcionários através de um tratamento mais justo. Por isso, apesar de verificada a existência de discursos de responsabilidades sociais corporativas, as práticas identificadas e destinadas aos públicos internos das empresas nada tem de conduta socialmente responsável, pois limita-se apenas a uma política de recursos humanos.

Entendemos que, nesse contexto corporativo, os acordos e convenções coletivas deveriam ser utilizados como instrumentos de formalização e regulamentação de práticas de responsabilidade social corporativa em relação aos seus empregados. Porém, o que se nota é a falta de interesse do sindicato e da empresa em legitimar as práticas do “cuidado social” nos acordos e convenções coletivos. Essa situação persiste inclusive com a anuência do Estado que, impregnado de pensamento neoliberal e associado à idéia de um Estado mínimo, promove a desregulamentação do trabalho, submetendo-os aos requerimentos da chamada globalização. Com isso, não foi possível verificar quais dessas responsabilidades são assumidas e efetivamente cumpridas, porque não estão escritas nesses documentos e nem assumidas nos discursos dos entrevistados.

Assim sendo, consideramos que o objetivo geral está alcançado, uma vez que há a compreensão de como o público interno das organizações é tratado pelas práticas de responsabilidade social corporativa, ao verificarmos que a gestão de pessoas nas organizações ainda se apropria de um modelo instrumental ao buscar atender à legislação, continuando a dissociação dessa gestão com as práticas de responsabilidade social corporativa. Isso ocorre pela falta da compreensão dos conceitos acerca da responsabilidade social corporativa e pela dependência de uma gestão orientada pelas estratégias da organização que possam assegurar sua sobrevivência econômica.

Entendemos que o conceito de responsabilidade social corporativa ainda apresenta muita subjetividade, dificultando sua operacionalização. Além disso, as organizações passam constantemente por processos de adaptações para atender às novas demandas oriundas da transformação do capitalismo, cujo lucro se traveste de adjetivos sociais. Isso leva à hipótese de que a estratégia organizacional é um fator de adequação das práticas de responsabilidade social corporativa, dessa forma, para pesquisas futuras, pensamos investigar como as estratégias organizacionais delimitam as ações das responsabilidades sociais corporativas.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. A gestão de pessoas. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMADA, Agustín Ibarra. Formación de los recursos humanos Y competencia Laboral. **Boletim Cinterfor**, México, n. 149, p. 95-107, maio-ago. 2000.
- ARGYRIS, C. **Integrating the individual and the organization**. Nova York: Jonh Wilwy, 1964.
- ARISTÓTELES. **A Ética**. Supervisão editorial Jair Lot Vieira. Tradução Paulo Cássio M. Fonseca. Bauru: Edipro, 1995. (Série Clássicos).
- ARRUDA, M. **Educação para que trabalho?** Trabalho para que Ser Humano? Reflexões sobre Educação e trabalho, seu Significado e seu Futuro. 2001. 606 f. Tese. (Doutorado em Educação)-Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- ARRUDA, Marcos. **Tornar real o possível:** a formação do ser humano integral, economia solidária, desenvolvimento e o futuro do trabalho. Petrópolis: Vozes, 2006.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Enunciado 256, de 22 de setembro de 1986**. Contrato de prestação de serviços. Legalidade – Revisto pelo Enunciado nº 331. Res. 4/1986 DJ 30-09-1986. Disponível em: <<http://www.tst.gov.br>>. Acesso em: 17 nov./2006.
- BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- BARBOSA, G.; RABAÇA, C. A. Ética e credibilidade sob uma nova ótica. **Jornal Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 11 out. 2001. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/suplementos/83/81/Etica+e+credibilida+de+sob+uma+nova+otica,RABA%c3%87A,,81,877148.html>>. Acesso em: 17 jan./2006.
- BETTO, Frei. Responsabilidade Social das Empresas. **Jornal Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 25 de abril de 2001. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresasetecnologia/empresas/Responsabilidade+social+das+empresas+,Frei%20Betto,51,593561.html>>. Acesso em: dia? jan./2006.
- BIROU, A. **Dicionário das Ciências Sociais**. Lisboa: Dom Quixote, 1976.
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines**. Paris: Economica, 1993.

BRANCO, Manuel Castelo; RODRIGUES, Lúcia Lima. An Exploratory Study of Social Responsibility Disclosure on the Internet by Portuguese Listed Companies. **Social Responsibility Journal**, UK.2005, v. 1, n. 1/2 p. 81-90.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial** : teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2002.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**: estatística matemática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CARROLL, Archie. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. **Business Horizons**, Chicago, v. 34, p. 42, jul/ago. 1991.

CARROLL, Archie. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. **Academy of Management Executive**, Chicago, v. 18, n.2, p. 114-120, 2004.

CASTEL, R. **Les métamorphose de la question sociale**: une chronique du salariat. Paris: Fayard, 1995.

CORRÊA, Stela Cristina Hott. **Projetos de responsabilidade social**: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional. 1997. Dissertação. (Mestrado em Administração) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. **Business horizons**, Nova Iorque, jun.1975.

DEBELJAK, Jelene; KORICAN, Mirna; KRKAC, Kristijan. Caring Principle and Practices in Corporate Social Responsibility. In: GÓMEZ, Ana Maria Dávila; CROWTHER, David. **Ethics, Psyche and Social Responsibility**. UK: ASHGATE, 2007. p. 129-142.

DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO NA BAHIA (DRT/BA). **Relatório sobre terceirização e segurança e saúde dos trabalhadores nas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari**. Salvador: MT/PNUD/DRT-BA/CRH-UFBA, 1995.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2001.



\_\_\_\_\_. **Principais conceitos da pesquisa de emprego e desemprego (PED)**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 29 jul. 2007.

\_\_\_\_\_. **Taxa de judicialização das negociações coletivas de trabalho no Brasil 1993-2005**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 29 jul. 2006.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. **Administração: princípios de gestão empresarial**. 10. ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.

DRUCKER, Peter F. Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, Berkeley, Edição do Inverno, 1984.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

EMPRESA BETA S.A. **Relatório de sustentabilidade**. Dias d'Ávila, 2006.

ENDERLE, G.; TAVIS, L. A balanced concept of the firm and measurement of its longterm planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n.11, p. 1129-1144, 1998.

ESPING-ANDERSEN, G. As três economias políticas do Welfare State. **Lua Nova**, São Paulo, CEDEC, n. 24, p. 85-115, setembro, 1991.

FAYOL, H. **General and Industrial management**. Londres: Pitman, 1949.

\_\_\_\_\_. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos "is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)**. São Paulo: Atlas, 1987.

FISCHER, T.; SCHOMMER, P. C. Cidadania empresarial no Brasil: Os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações e sociedade**, Bahia, v.6, n.15, mai./ago., 1999.

FISCHER, T. O futuro da Gestão. In: Informação e conhecimento para gestão empresarial. **HSM Management**, São Paulo, n. 64, ano 11, v. 5, p. 34-39, set.-out. 2007.

FLYVBJERG, B. Esboço de uma ética aplicada ao desenvolvimento sustentável: Aristóteles, Foucault e a phrónesis progressiva. **Revista Síntese**, Belo Horizonte, v.21, n.66, p. 337-352, jul.-set., 1994.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho no Brasil. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.  
 \_\_\_\_\_.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 27, n.4, p. 5-15, out/dez, 1992.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FURTADO, Celso. **O longo amanhecer: reflexões sobre a formação do Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management : a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1963.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOUGH, I. **The political economy of the welfare state**. London: MacMillan, 1979.

GUBMAN, Ed. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning**, New York, v. 27, p. 13-23. 2004.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: The Word Publishing Company, 1966.

HERZBERG, F. One More Time: How do you motivate employees? **Havard Business Review**, jan/fev.1968.

IEDI. Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=2037&sid=20&tpl=printerview>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/temas/](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/)>. Acesso em: 10 nov. 2006.

INSTITUTO OBSERVATORIO SOCIAL. Disponível em <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=302&Itemid=89>>. Acesso em: 21 out. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. **O discurso e a prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis, **Anais...Cd ROM**.

JAKODSEN, Kjeld. A negociação coletiva no mundo. **Observatório Social em Revista**, v. 8 p. 21-24. set. 2005.

LIKERT, R. **The human organization**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

MACHADO, Carlos José Saldanha. Sociedade, meio ambiente, políticas públicas e a erradicação de velhas práticas. **Jornal da Ciência**. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=7768>>. Acesso em: 21 out. 2007

MAIGNAN, Isabelle. Consumer's Perceptions of Social Responsibilities: A Crosscultural Comparison. *Journal of business Ethics*. **Kluwer Academic Publishers**. Netherlands, v.30, p. 57-72, 2001.

MALHORTA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Rosa Maria. **A proteção social e o mundo do trabalho**. São Paulo: Bional, 1997.

MASCARENHAS, A. **Tecnologia da Informação e gestão de pessoas**: valor estratégico da TI na transição da área de RH. 2003. 205 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas)-Escola de Administração do Estado de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, I. Gestão do paradoxo discurso x prática – aprendizagem e informatização da administração de RH. In: VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. (Org.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Thomson Learning. 2004.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p.370-96, 1943.

MATTOSO, J. E. L. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. B. (Org.). **O mundo do trabalho crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. In: BALÇÃO, Y.F; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

MELO, M. C. de O. L.; CARVALHO NETO, A. M. **Negociação coletiva e relações de trabalho**: o debate atual. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

MÉSZÁROS, Istvan. La Teoría de la Enajenación en Marx. México: Ediciones Era, [1978].

MICHALOS, Alex C. Issues for Business Ethics in the Nineties and Beyond. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 16, p. 219-230, 1997.

MINKES, J.P.; MINKES, A.L. Decentralisation, Responsibility and Ethical Dilemas. **Social Responsibility Journal**. UK.2005, v.1, n. 1/2 , p. 16-20.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1979.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

NASH, Laura. **Éticas nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NOGUEIRA, A. Heber et al. Globalização: Reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.) **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p.25-40.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PASSOS, José Meirelles. Responsabilidade social também dá lucro, dizem empresários. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 1 fev. 2002, Caderno especial Globalização, p.5.

PENNA, Roberto Patrus Mundim, et al. Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. **Relatório de Pesquisa**. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2004.

PIMENTA, Solange Maria. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 127-146.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Terceiro Setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

POCHMANN, M.; BORGES, A. **Era FHC**: a regressão do trabalho. São Paulo: Anita Garibaldi, 2002.

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, Fábio. O papel do RH – primeiros passos. Disponível em: <[http://www.damicos.com.br/artigos\\_Download/14OPapelDoRHPrimeirosPassosrse.pdf](http://www.damicos.com.br/artigos_Download/14OPapelDoRHPrimeirosPassosrse.pdf)> Acesso em: 21 out. 2007

ROTHGIESSER, Tanya Linda. Entrevista sobre Responsabilidade Social: **Quem é socialmente responsável?** Disponível em: <[http://www.terceirosetor.adm.br/entrevista\\_outubro2004.htm](http://www.terceirosetor.adm.br/entrevista_outubro2004.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2007.

SANTOS, Elenice Roginski. Responsabilidade Social ou Filantropia? **Revista Técnica da Sanepar**, Curitiba, v.20, n. 20, p.18-27, jun-dez., 2003.

SAÚDE dos Trabalhadores: cenário e desafios. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v13s2/1360.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2007.

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE BELO HORIZONTE E REGIÃO METROPOLITANA. Disponível em: <<http://www.secbhrm.org.br/historico.htm>>. Acesso em: 15 out.2007.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE CONSERVAÇÃO E INSTALAÇÃO DE ELEVADORES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Disponível em <[http://www.secmierj.com.br/Sindicato/Sindicato\\_Index.htm](http://www.secmierj.com.br/Sindicato/Sindicato_Index.htm)>. Acesso: 15 out 2007.

SINDICATO MERCOSUL. Transnacionais são as principais beneficiadas pelo trabalho infantil. Disponível em: <<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=14825>>. Acesso em: 15 out. 2007.

SINDICATO DOS QUÍMICOS E PETROLEIROS DA BAHIA. Disponível em <<http://www.sind.org.br/osindicato.asp>>. Acesso em: 15 out.2007.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO E AFINS DE MARÍLIA E REGIÃO. Disponível em <<http://www.stiam.org.br/?op=historico>>. Acesso em: 15 out.2007.

SINDICATO RURAL DE MARÍLIA. Disponível em: <<http://www.sindicadorural.org.br>>. Acesso em: 15 out.2007.

SPIRIT **A alma do Design.** Disponível em: <<http://www.ventiladorspirit.com.br/parceiros.asp>>. Acesso em: 21 out. 2007.

SROUR, R. H. **Poder cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
\_\_\_\_\_. **Ética Empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison**. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.

STOLZ, Richard F. Gestão de Pessoas: as líderes mundiais em RH. **Informação e conhecimento para gestão empresarial**, São Paulo, n. 64, v. 5, p. 130-136. set.-out.2007.

SVEDSEN, Ann. **The stakeholders strategy**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

TAYLOR, F. W. **Shop management**. Nova York: Harper & Brothers, 1903.

- WEIL, P. **Relações Humanas na família e no trabalho**. 30.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1976.
- ULRICH, Dave. A natureza mutável dos recursos humanos: um modelo de múltiplos papéis. In: \_\_\_\_\_. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998. cap. 2, p. 39-73.
- VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social. Um estudo crítico, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, vol. 42, n., pp. 64-78, jan/mar. 2002.
- VASSALLO, Cláudia. Um novo modelo de negócios. **Exame**. Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo, edição 728, 2000, p. 8-11. Edição especial.
- VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Responsabilidade social das organizações públicas: estudo de caso no Banco Central do Brasil**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.
- VICENTINO, Cláudio. **História geral: ensino médio**. São Paulo: Scipione, 2006.
- YOUNG, Ricardo. **Quem é o gestor socialmente responsável**. UNIETHOS. Disponível em <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3921&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 13 jun. 2007
- ZADEK, Simon; PRUZAN, Peter; EVANS, Richard. **Building corporate accountability**. London: Earthscan Publications, 1997.
- ZADEK, Simon. Balancing Performance, Ethics and Accountability. **Journal of Business Ethics**, Dordrech, v. 17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZOUAIN, D. Responsabilidade social corporativa, desenvolvimento sustentável e novas formas de atuação empresarial. **Informativo Labor - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34(3): 161-2, mai./jun., 2000.

**APÊNDICE A – Roteiro sugerido para entrevista com os representantes sindicais**

1. Qual o papel dos sindicatos no processo das convenções e acordos coletivos?
2. Como é o processo de construção da pauta de reivindicações para a convenção ou acordo coletivo?
3. Quais os fatos geradores para a construção desta pauta?
4. Qual o tempo médio que antecede a database da categoria que se inicia o processo da construção e discussão da pauta das reivindicações?
5. Quais os itens ou cláusulas mais fáceis de serem negociados?
6. Quais os itens ou cláusulas mais difíceis de serem negociados?
7. Qual o papel do sindicato no processo da responsabilidade social corporativa em relação ao público interno das empresas?
8. Como é feito o acompanhamento do cumprimento das cláusulas da convenção e acordo coletivo?
9. Quantos itens retornam à pauta do ano seguinte pelo não cumprimento?
10. Quantas empresas têm sido multadas por descumprirem os acordos ou convenções coletivas?
11. O que precisa ser vencido nas negociações trabalhistas?

## APÊNDICE B – Roteiro sugerido para entrevista com os representantes das áreas de Recursos Humanos

### I - Dados pessoais

#### 1. Faixa Etária

- Menos de 20       Entre 20 e 25 anos       Entre 26 e 35 anos  
 Entre 36 e 45 anos       Entre 46 e 55 anos       Mais de 55 anos

#### 2. Escolaridade

- 2º Grau completo       Graduação completa       Graduação incompleta  
 Pós Graduação       Mestrado       Doutorado

### II - Dados funcionais

#### 1. Cargo que ocupa

#### 2. Tempo no cargo

- Menos de 2 anos       Entre 2 e 5 anos       Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos       Entre 16 e 20anos       Mais de 20 anos

#### 3. Tempo na empresa

- Menos de 2 anos       Entre 2 e 5 anos       Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos       Entre 16 e 20anos       Mais de 20 anos

#### 4. Entrevista (semiestruturada)

- 1) Quais as práticas de gestão de pessoas que estão implementados na empresa?
- 2) Como está associado o objetivo de maximização do lucro, que é o objetivo da empresa, com as práticas de gestão de pessoas?
- 3) Como ocorre a relação empresa e as demandas sociais dos seus empregados?
- 4) Quais os atores que participam das estratégias de gestão de pessoas que são implementadas na organização?



- 5) Quais os mecanismos que a empresa se apropria para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, para a melhoria das condições de trabalho e para o estreitamento de suas relações com os mesmos?
- 6) Quais os indicadores internos que a empresa utiliza para acompanhar o seu processo de gestão de pessoas? E como se traduzem esses medidores?
- 7) Como a gestão das demandas sociais dos seus empregados está inserida nas estratégias da companhia?
- 8) Como o sindicato da categoria contribui com esse processo?
- 9) Como a gestão das demandas sociais dos empregados é registrada na convenção e no acordo coletivo da categoria?

## APÊNDICE C – Roteiro sugerido para entrevista com os empregados

### I - Dados pessoais

#### 1. Faixa Etária

- Menos de 20       Entre 20 e 25 anos       Entre 26 e 35 anos  
 Entre 36 e 45 anos       Entre 46 e 55 anos       Mais de 55 anos

#### 2. Escolaridade

- 2º Grau completo       Graduação completa       Graduação incompleta  
 Pós Graduação       Mestrado       Doutorado

### II - Dados funcionais

#### 1. Cargo que ocupa

#### 2. Tempo no cargo

- Menos de 2 anos       Entre 2 e 5 anos       Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos       Entre 16 e 20anos       Mais de 20 anos

#### 3. Tempo na empresa

- Menos de 2 anos       Entre 2 e 5 anos       Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos       Entre 16 e 20anos       Mais de 20 anos

#### 4. Entrevista (semiestruturada)

- 1) Como você vê as práticas de gestão de pessoas que estão implementadas na empresa?
- 2) O que falta nessas práticas de gestão para que possa atender às demandas sociais dos empregados?
- 3) Como a empresa cuida das demandas sociais dos empregados?
- 4) Como você analisa ou percebe os mecanismos que a empresa se apropria para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, para a melhoria das condições de trabalho e segurança do trabalho e para o estreitamento da relação empresa e empregado?
- 5) Você consegue perceber e identificar como a gestão das demandas sociais é feita pela empresa? Por favor, poderia citar exemplos?

- 6) Como você vê a atuação do sindicato no cuidado e vigilância da atuação da empresa em frente às demandas sociais dos seus empregados?
- 7) Você se sente representado pelo sindicato de sua categoria?
- 8) Como você vê a relação empresa-sindicato?
- 9) O que falta na convenção ou acordo coletivo de sua categoria e que a empresa não atende?

## APÊNDICE D – Modelo da carta convite enviado para a empresa



Salvador, dd/mm/aa.

À empresa convidada.

REF.: Projeto de Pesquisa em Gestão de Pessoas.

Prezado Senhor (a),

Maria das Graças Moreno Soledade Fontes, aluna do Mestrado em Administração Estratégica da Universidade Salvador (UNIFACS), vem por meio dessa esclarecer o propósito do trabalho, bem como a agenda necessária para a coleta dos dados.

O projeto tem como objetivo compreender a gestão de pessoas observando suas práticas e identificando seus mecanismos.

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas e individuais, com duração média de 40 minutos.

Serão entrevistados: o representante da área de recursos humanos, 3 funcionários ocupando níveis profissionais e 3 funcionários ocupando níveis operacionais. Para esse projeto foram definidos como níveis profissionais aqueles funcionários que não marcam o cartão de ponto e níveis operacionais aqueles que marcam o cartão de ponto.

Para o desenvolvimento desse projeto, no dia 16/04/2008, dois entrevistadores estarão realizando as entrevistas semiestruturadas.

Aproveitamos o ensejo para renovar nossos agradecimentos pela oportunidade disponibilizada por essa empresa.

Atenciosamente,

***Maria das Graças Moreno Soledade Fontes***

Mestranda em Administração Estratégica  
UNIFACS – NEOTEG - FAPESB

***Prof. Dr. Jair Nascimento Santos***

Orientador do Projeto de Pesquisa  
Coordenador do Núcleo de Estudos Organizações e Tecnologias de Gestão  
UNIFACS