

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUAS IMPLICAÇÕES PARA OS TRABALHADORES / CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY ON THEIR IMPLICATIONS FOR WORKERS

Adriana Ferreira Furtado
Mestre em Administração (PUC Minas)
furtado.adrianna@gmail.com

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio
Doutor em Administração (Eaes-FGV)
Docente da PUC Minas
armindo.teodosio@gmail.com

Camila Álvares dos Reis
Mestranda em Administração (PUC Minas)
cammi.reis@gmail.com

Rafael Rodrigues de Castro
Pós-Graduado em Ética (PUC Minas)
rafaelcastro19@gmail.com

Resumo

Neste artigo, discute-se a percepção de trabalhadores de uma organização empresarial privada acerca das práticas de responsabilidade social que impactam suas condições de trabalho. A discussão teórica fundamenta-se na problematização das estratégias e práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas organizações, recorrendo a narrativas teóricas do campo da Administração que analisam as relações de trabalho, sobretudo no que tange às condições de trabalho. Trata-se de um estudo de caso de caráter qualitativo, desenvolvido numa organização industrial de Minas Gerais. Os resultados indicam vários desafios a serem superados, de forma que as práticas de responsabilidade social empresarial se tornem uma realidade mais presente no cotidiano dos trabalhadores.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Ética nos negócios. Relações de trabalho. Condições de trabalho.

Abstract

This paper discusses the perception of workers of a corporation about the impact of the practices and strategies of corporate social responsibility over their labor conditions. The theoretical background of this research is based on a critical analysis of the corporate social responsibility, highlighting labor relations and working conditions. The authors adopted the qualitative research approach to listen to workers and managers of a corporation in the state of Minas Gerais, Brazil. Their findings show that is necessary to advance in the development of the corporate social re-

sponsibility, bringing this topic to the day by day of the workers.

Keywords: Corporate social responsibility. Business ethics. Labor relations. Working conditions.

Introdução

Ao passar por uma livraria ou ao ler jornais e revistas semanais, salta aos olhos o volume de títulos disponíveis sobre sustentabilidade, busca de melhoria na qualidade de vida e responsabilidade compartilhada entre Estado, sociedade civil e empresas no que se refere à equidade social. Na mesma proporção desse apelo à responsabilidade social, diante de manchetes que retratam o dia a dia, é possível perceber que existe uma incoerência, pois elas denotam lacunas importantes em termos de igualdade, respeito aos direitos humanos, preservação ambiental e ampliação da cidadania, entre outros pontos, não apenas em sociedades periféricas, mas também em países centrais. Segundo Dupas (1998, p. 122), “o conceito de exclusão social – bem como os de pobreza e desemprego – é uma resposta à necessidade de lidar com algumas características socioeconômicas surgidas recentemente”, com a profunda modificação do paradigma do trabalho.

Com a necessidade de rever o paradigma do trabalho, abre-se espaço para estudos que busquem entender qual é a responsabilidade das empresas diante da inserção das pessoas no mundo do trabalho e em que medida se considera o trabalho como gerador de qualidade de vida para o trabalhador e sua família. Este artigo procura responder a essas questões colocando em foco a responsabilidade social empresarial (RSE) que se estrutura, ou não, para os próprios empregados, denominados aqui de **público interno** (PI).

Pena *et al.* (2007) afirmam que algumas das principais ações de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas empresas são: preservação dos direitos trabalhistas, programas de remuneração e participação nos resultados, ges-

tão participativa, investimento na qualificação profissional e atenção às condições de trabalho, à segurança e à saúde do trabalhador. Há que perceber que diversas dessas ações são regulamentadas e exigidas pela lei.

Ao refletir sobre as mudanças que os anos 1990 trouxeram, cabe questionar se esse período foi um marco diferencial para as empresas. Diante da maior cobrança da sociedade quanto à responsabilidade das empresas em relação aos empregados, qual seria a contribuição das políticas de RSE para o público interno? Este texto propõe-se a discutir a percepção do trabalhador quanto a ser visto de forma socialmente responsável pela empresa e como ele, trabalhador, responde a essas ações, se elas têm impacto no resultado final de seu trabalho. Para isso, foi feita uma pesquisa de campo de natureza qualitativa.

Para realizar essa pesquisa, foram investigados os seguintes aspectos: gestão participativa e relações de trabalho; políticas de remuneração; benefícios e carreira; práticas empresariais justas; compromisso com o desenvolvimento profissional e cuidados com saúde e segurança; relações com sindicato; reconhecimento da negociação coletiva e liberdade de associação; resultado do trabalho do empregado e importância da empresa para a comunidade em que está inserida. Esses pontos foram escolhidos a partir das conceituações do Instituto Ethos, do Global Compact e da ISO 26000, referências no que diz respeito à responsabilidade social empresarial.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi realizada com empregados de uma empresa pertencente a um grupo de grande porte do setor siderúrgico, denominada aqui com o nome fictício de USI, situada em Betim, Minas Gerais. A escolha dessa empresa se deu pelo fato de que, diante do período de crise financeira iniciado no final de 2008, no qual ocorreram 2 mil demissões em todo o grupo, ela foi a única unidade que contornou os percalços da crise sem efetuar uma demissão sequer, mesmo tendo como

principal cliente (95% do produto é vendido para uma montadora de automóveis instalada no Brasil) uma empresa automobilística, um dos segmentos inicialmente mais afetados pela crise.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo mostra-se relevante pelo fato de a RSE para o público interno ser um campo ainda pouco explorado na literatura em Administração, bem como pelo cenário apresentado pela empresa, que definiu como estratégia, diante da crise, a manutenção de seu quadro de empregados, enquanto as demais empresas do grupo optaram pelas demissões.

O referencial teórico deste trabalho é apresentado a seguir, com uma discussão sobre a origem da responsabilidade social no Brasil e sobre como as questões éticas foram sendo problematizadas e inseridas na agenda empresarial ao longo dos anos, no País e no mundo. Depois, são expostos os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa de campo neste estudo de caso. Feito isso, são apresentados e discutidos os dados coletados com os trabalhadores da organização pesquisada, a fim de compreender as implicações da RSE sobre o ambiente interno de trabalho, análise que se consolida nas considerações finais.

Responsabilidade social empresarial

Em 1919, Henry Ford decidiu não dividir parte dos dividendos com os outros acionistas, a fim de realizar novos investimentos na produção e dar um aumento salarial para os empregados. A questão foi parar na Suprema Corte de Michigan, nos Estados Unidos, e essa história passou a ser conhecida como caso Dodge vs. Ford. A resolução foi de ganho de causa aos Dodge, pois a corte considerou que o objetivo da corporação é beneficiar seus acionistas e diretores, não podendo ter nenhuma verba direcionada para outro fim. De 1919 até hoje, diversos eventos afetaram direta ou indiretamente as questões de responsabilidade social, suscitando a necessidade de um debate sobre a responsabilidade social das empresas (Ashley, 2002).

Segundo Passador (2002), nos anos 1960, a sociedade civil dos EUA, da França, da Alemanha e da Inglaterra iniciou um movimento de cobrança por maior responsabilidade das corporações, através da divulgação de balanços e relatórios sociais. Nos EUA, nessa época, a responsabilidade social, que tinha como foco maior equidade social e melhores condições de qualidade de vida, já era considerada uma doutrina. Passador acrescenta que alguns eventos ocorridos a partir dos anos 1990 no Brasil influenciaram diretamente as questões de responsabilidade social, como: a Conferência Rio-92; a fundação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) por Herbert de Souza, o Betinho, que contou com o efetivo apoio da *Gazeta Mercantil* ao lançar uma campanha que convocava os empresários a um maior engajamento social; a elaboração e a publicação do Balanço Social Brasileiro; e principalmente a criação do Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social, em 1998, que passou a elaborar material para subsidiar e assessorar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social em sua gestão. Todos esses fatos foram os desencadeadores que trouxeram pontos de reflexão e possibilitaram perceber uma nova forma de relação entre os diversos setores e seus atores, em especial no cenário empresarial, com todo seu contexto interno e externo.

Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos à época de sua fundação, argumenta que é impossível pensar a empresa e seu espaço no mercado, dentro de uma forma de gestão empresarial que busca sucesso e competitividade, sem que estejam alavancados em ações de RSE. Ainda que a discussão sobre o papel da empresa seja antiga, Aligleri e Borinelli (2001) afirmam não haver muito consenso em relação ao conceito de responsabilidade social, nem sobre qual deveria ser o nível de comprometimento da empresa com a sociedade. Carroll e Buchholtz (2000) corroboram isso: segundo os autores, embora muitos empresários tenham adotado o conceito de responsabilidade social com entusiasmo nas três últimas décadas, há pouca conformidade quanto ao significado desse conceito.

Percebe-se a existência de um movimento para que a RSE seja uma forma de gestão empresarial aceita e desenvolvida pelas empresas, o que é sinalizado de maneira positiva por pensadores como Ashley (2002), Dias e Teodósio (2006), Melo Neto e Froes (1999) e Pena *et al.* (2007), pois para eles falar em RSE é pensar em comportamento ético dos empresários de modo abrangente, solidificando o comprometimento com o desenvolvimento econômico, com a manutenção de um ambiente saudável para os trabalhadores, bem como com a qualidade de vida para estes e suas famílias, sem esquecer a comunidade em que estão inseridos e a sociedade como um todo. É relevante que se atente para o fato de que apenas o maquinário ou os acionistas não podem gerar produtos, serviços e riquezas. Quem efetivamente é responsável direta ou indiretamente pela produção e manutenção do faturamento são as pessoas que trabalham na empresa. Para isso, focalizar os empregados das organizações é imprescindível.

Essa forma de perceber a RSE não tem unanimidade entre os autores que se dedicam ao estudo do tema. Alguns afirmam que as empresas precisam manter o foco no negócio e nas formas de competitividade, a fim de não reduzir sua lucratividade, e, se necessário investir em ações sociais, que os custos de tais projetos sejam repassados ao consumidor final, evitando perdas financeiras e, ainda assim, atendendo ao social. Outros autores chegam a questionar se é legítimo o poder dos empresários de tomar decisões no que se refere às políticas públicas.

Diante dos diversos focos da RSE com o público interno, é importante elaborar pesquisas com o intuito de compreender o porquê do investimento, quais têm sido as principais ações e quais os resultados que se têm alcançado. Para Melo Neto e Froes (1999, p. 84), uma empresa só poderá ser considerada responsável quando

[...] investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

É possível registrar pelo menos três linhas de atuação para entender a conceituação das ações consideradas RSE com o público interno.

A primeira linha é o instituto criado para concretizar a responsabilidade social empresarial, o Instituto Ethos, uma organização sem fins lucrativos. Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. A partir da contribuição de diversas empresas associadas e da cooperação técnica da Organização Internacional do Trabalho (OIT), são elaborados manuais com o intuito de ampliar o debate e estimular a implementação de iniciativas que busquem ações efetivas de RSE. Foram registradas algumas ações propostas no que se refere ao público interno: gestão participativa, política de remuneração, cuidados com saúde e segurança, benefícios e carreira, comportamento diante de demissões, empregabilidade, compromisso com desenvolvimento profissional, ética (coerência entre discurso e prática), respeito à cultura local e relações com sindicatos.

A segunda linha é uma iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), denominada Global Compact, que tem por objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional a adotar práticas de negócios e valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Essas intenções devem ser traduzidas em ações, como apoio à liberdade de associação e reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, extinção de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, abolição do trabalho infantil e eliminação da discriminação no emprego.

A terceira linha, e a mais recente, é a ISO 26000. A International Organization for Standardization (ISO) é uma ONG internacional de padronização que regulamenta os mercados internacionais. A ISO 26000 é um guia de responsabilidade social capaz de orientar organizações em diferentes culturas, sociedades e contextos. A norma aborda temas que englobam desde direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente e governança, até questões de implementação da responsabilidade social nas organizações, tendo por princípios meio ambiente, direitos humanos, relações de trabalho, governança organizacional, práticas empresariais justas, envolvimento comunitário/desenvolvimento social, questões dos consumidores e aspectos econômicos, saúde e cadeia produtiva.

De forma geral, é possível constatar alguns pontos comuns entre as três linhas citadas no que diz respeito à responsabilidade social de uma empresa com seus empregados: as ações internas são centradas nos empregados e nos familiares, buscando uma ambiência saudável, objetivando a motivação e o bem-estar. A empresa recebe, em contrapartida, a dedicação, o empenho e a lealdade de seus empregados, o que leva ao crescimento da produtividade.

Contudo, ao questionar se vale ou não a pena investir em RSE, é possível observar visões antagônicas, que quase sempre refletem a forma de pensar e ser dos líderes nas organizações.

Por mais paradoxal que possa parecer, as empresas passaram a sofrer pressão do próprio capital para adotar políticas de RSE. Vários organismos de financiamento em todo o mundo só liberam seus empréstimos após uma minuciosa análise da postura da empresa com relação a seus empregados, comunidade ao redor e meio ambiente, baseados não só em valores de responsabilidade social, mas também em dados concretos que apontam que empresas com esse perfil têm rentabilidade superior às demais (FURTADO, 2006, p. 25).

As ações internas seriam traduzidas em programas de seleção, treinamento e desenvolvimento, observando o funcionamento de manutenção dos empregados, e nos diversos benefícios ofertados pela empresa, principalmente aqueles que vão além das meras obrigações legais. A dimensão externa tem como objetivo a promoção do bem-estar da comunidade em que a empresa está inserida, ressaltando a importância da produção sem perder o foco do desenvolvimento sustentável. Diante disso, passa a ser fundamental a escolha dos processos de produção, expandindo essa preocupação para a atenção na escolha dos fornecedores e para a busca de parceiros que tenham a mesma visão de sustentabilidade e responsabilidade social.

É possível identificar ações para alcançar alguns objetivos da RSE, mas efetivamente permanece o questionamento: por que investir no público interno?

Para Silva e Freire (2001), o que motiva ações empresariais nessa área seria: a) obtenção de vantagens competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade; b) orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa; c) visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente; d) resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações; e) fundamentação religiosa ou moral; f) promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários.

Para Machado e Lage (2002), seria:

a) melhorar a imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; b) fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas; c) reduzir a carga tributária, investindo nas áreas do seu interesse (seu público consumidor).

Ter uma empresa responsável socialmente é ter, segundo o conceito apresentado por Passador (2002), uma empresa cidadã, em que se estabelece uma relação de reciprocidade entre empresa e demais *stakeholders*, constituindo um convívio harmonioso com a comunidade, os clientes, os fornecedores e os empregados. A empresa contribui com a comunidade sendo exemplo e estímulo a seus empregados, em busca de uma nova consciência social.

Numa sociedade em que é exaltada a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as organizações modernas encontram um terreno fértil para se posicionar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar (FREITAS, 2000, p. 10).

É importante perceber que cada uma dessas formas de estruturar ou justificar ações sociais responsáveis para com os empregados de uma empresa tem por base, conscientemente ou não, uma corrente ética. Até mesmo os que rejeitam a RSE têm por filosofia os princípios da corrente neoclássica, que acredita na própria regulamentação do mercado, em que a maximização da satisfação propiciará um movimento do empregado pelo autointeresse, eximindo assim a empresa de qualquer responsabilidade social. Nas ações propostas por Silva e Freire (2001), é possível perceber um quê de *business ethics*, em que as normas e o voluntariado são formas de “catequização”, aliados ao dever moral da alta gerência.

Machado e Lage (2002) apresentam uma corrente ética em que a responsabilidade é advinda de pressões feitas pela própria sociedade, como adquirir determinado produto apenas de empre-

sas que respeitam o meio ambiente, que não aceitam de seus fornecedores e/ou terceirizados produtos e serviços realizados por crianças ou num sistema de trabalho escravo.

Kanter (*apud* DIAS; TEODÓSIO, 2006) utiliza a nomenclatura **inovação social empresarial** para o conceito de responsabilidade social empresarial, destacando empresas que se envolveram em questões sociais a fim de inovar processos e produtos organizacionais. Essa forma de atuação, que aparece timidamente em uma ou outra ação, exemplifica a quarta corrente, chamada de *social issues management*, em que a ética é apresentada como um bom negócio.

Para vários autores, a responsabilidade social empresarial com o público interno gera muitos benefícios para os empregados e para a própria empresa. De acordo com Bowen (1957), se as condições de trabalho e as relações humanas melhoram, a empresa ganha eficiência e reduz custos. Por isso, a responsabilidade social dirigida aos trabalhadores constitui também um bom negócio para a empresa.

Segundo os dados de uma pesquisa do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem), as ações desenvolvidas nas empresas têm resultados de apoio à comunidade: a) projetos especiais para a contratação de pessoas discriminadas – 5,7%; b) ações para a redução entre a diferença do menor e do maior salário – 4,2%; c) capacitação de funcionários acima de 45 anos – 4,2%; d) capacitação de funcionárias – 2,1%; e) capacitação de funcionários negros – 2,1%; entre outros. Essa pesquisa envolveu diferentes empresas, mas com o predomínio de organizações com mais de mil funcionários (76% da amostra) – 21% dessas empresas têm mais de 5 mil empregados.

Os números apresentados pelo Pnud vão de encontro à percepção do Instituto Ethos, que considera a atuação com o PI uma das piores, se comparada à atuação dos demais *stakeholders* (FURTADO; PENA, 2007). Portanto, se os empregados são a mola propulsora das empresas, são eles merecedores de ações que garantam excelentes condições de trabalho, respeito, dignidade, incentivo e reconhecimento. Subsiste o questionamento: realmente não existem os devidos investimentos para com o público interno, ou existem mas não são divulgados ou até percebidos como investimento em responsabilidade social?

Procedimentos metodológicos

O objetivo da pesquisa foi trazer mais informações sobre as ações com o público interno realizadas pela empresa USI, como forma de verificar o impacto dessas ações na *performance* dos empregados e instigar outras pesquisas sobre o tema.

A USI é uma empresa do segmento de corte de aço e está localizada em Betim desde 1997. Tem como principal cliente a Fiat Automóveis, vendendo 95% da produção diretamente a ela; os outros 5% atendem empresas terceirizadas pela Fiat.

A empresa trabalha 24 horas/dia, com três turnos fixos de oito horas de trabalho cada. Sua produção mensal está em torno de 14 mil toneladas de produtos, e um mesmo produto pode ser trabalhado diversas vezes até chegar a sua configuração final. A empresa conta com um quadro de 130 profissionais.

Para a coleta de dados, definiu-se por entrevistar apenas os empregados da área operacional, uma vez que, se comparados aos da área administrativa, eles constituem a maioria. Foram selecionados os trabalhadores que compõem o turno B, um total de 26 empregados, por ser este o único horário/turno que contempla atividades diurnas e noturnas, o que permite a vivência das atividades diante das benesses e intempéries advindas do dia, como facilidade de comunicação com os

empregados administrativos e maiores temperaturas, e da noite, como maior autonomia (e maior responsabilidade) em relação às escolhas, frio e isolamento.

Vinte e quatro empregados responderam ao questionário, inclusive o supervisor do turno, o que se pode considerar um percentual relevante de participação do universo de pesquisa definido. Os profissionais que não participaram estavam indisponíveis no momento da aplicação: um deles estava de licença médica e o outro de férias.

Os entrevistados responderam ao questionário fechado, juntos, no auditório da USI, no dia 22 de julho de 2009, após a explanação sobre o objetivo da pesquisa e o comprometimento de repassar as informações obtidas, caso fosse do interesse dos respondentes.

O primeiro questionário era bem simples. Para não comprometer a produção, a gerência disponibilizou trinta minutos para a aplicação, e esse limite foi respeitado. Também por esse motivo o questionário trazia pontos específicos e objetivos que permitissem, no ato da análise, perceber a imensidão de dados que poderiam ter sido coletados.

Foram entrevistados ainda o gerente-geral da unidade e o gerente de RH, com um roteiro de entrevista com perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Considerando os empregados operacionais e os gerentes, foi atingido um percentual de 20% de indivíduos pesquisados em relação ao número total de funcionários. Além das entrevistas, foi realizada uma visita à área de operação, o que permitiu uma percepção mais aguçada no que diz respeito aos aspectos de ergonomia, segurança e ambiência.

É importante ressaltar que o grupo empresarial do qual faz parte a USI encontrava-se em processo de mudança nesse ano, tendo adquirido a totalidade de diversas empresas (das quais antes

tinha apenas um percentual), como Zamprogná (RS), Dufer (SP), Rio Negro (SP) e Fasal (MG), e a partir de agosto de 2009 tornou-se uma megadistribuidora de aço.

A USI foi a primeira empresa do grupo a ser incorporada à Soluções em Aço e, somada a outras 12 empresas, forma aquele que é considerado pelo setor o maior complexo siderúrgico da América Latina. O fato de a empresa estar num momento de mudança cultural, segundo relato dos gerentes, configurou um excelente campo de estudo em relação ao público interno.

Perfil dos empregados da USI

Todos os profissionais que participaram da entrevista são do sexo masculino. 54,1% estão na empresa há menos de cinco anos, e apenas 12,5% estão na empresa desde o início das atividades (12 anos).

Em relação à escolaridade dos profissionais, 62,5% completaram o Ensino Médio, e 8,3% o Ensino Superior. Este é um dado importante, visto que os profissionais graduados relatam receber um salário justo com suas atividades e compatível com o mercado de trabalho.

Em relação a dados familiares, 75% são casados e apenas 25% não têm filhos. 71% têm entre um e três filhos – não houve relato de número superior a três.

Sobre a idade dos empregados, aqueles entre 22 e 33 anos perfazem um total de 62,5%; apenas 8,3% estão acima de 42 anos. Um dado curioso é que o empregado mais velho (53 anos) tem apenas o Ensino Fundamental e foi contratado há dois anos, o que, de acordo com um dos gerentes entrevistados, se trata de uma política de inserção no mercado de trabalho.

Dos profissionais entrevistados, foram contempladas as seguintes funções: inspetor de qualidade, eletricista, ferramenteiro, controlador,

supervisor e (a grande maioria, perfazendo um total de 62,5%) operador.

Gestão participativa

Conforme o questionário aplicado, foi possível identificar a possibilidade de participação nas decisões da empresa, considerando a informalidade da gestão, pelo perfil do gerente e pelo pequeno número de empregados da empresa, o que facilita a comunicação e a manifestação dos trabalhadores em suas equipes de trabalho e consecutivamente aos supervisores.

É perfil do gerente da empresa caminhar pelos corredores e pelo pátio todos os dias, e essa postura aproxima as pessoas, permitindo a exposição de ideias e insatisfações. Segundo 44% dos entrevistados, porém, o canal de comunicação mais efetivo são as reuniões diárias; o contato direto no dia a dia (empregado/gerente) foi relatado por 29%.

Vale ressaltar que 54% dos entrevistados afirmam ter total espaço para manifestar suas opiniões, críticas, perguntas e ideias entre os colegas de equipe, e 37,5% consideram que exista um bom espaço para essas ações, resultando em um clima de trabalho, companheirismo e amizade, relatado por 91,6% dos entrevistados.

Dentro dessa visão de participação, foi indicado pelo gerente de RH que estava sendo implementado (nesse processo de mudança da empresa Usiminas como um todo) um canal aberto, possibilitando ao empregado fazer denúncias diretamente ao corpo de diretores da empresa.

No que se refere à autonomia dos profissionais – por exemplo, sobre as possibilidades de tomada de decisão –, 66,6% dos entrevistados apontam a oportunidade de tomar decisões sem consulta prévia à gerência imediata quando elas dizem respeito às tarefas do dia a dia, e 16,6% tomam decisões sem consulta mesmo quando a tarefa envolve outras áreas.

Políticas de remuneração, benefícios e carreira

Segundo relato dos gerentes, a empresa oferece os seguintes benefícios: os exigidos por lei, como vale-transporte, restaurante (alimentação) e uniforme, e ainda plano de saúde (médico e odontológico), plano de previdência privada, cooperativa de empréstimo, complementação de aposentadoria, participação nos lucros e abono de férias, derivado de conquista em acordo coletivo.

O item **benefício** foi o que obteve um número de respostas mais equilibrado de todas as questões pesquisadas: 29% se apresentam insatisfeitos, 33% em situação de satisfação mediana e apenas 37,4% realmente satisfeitos. Entre os que demonstraram insatisfação, não houve relato de quais benefícios gostariam de ter além dos mencionados ou o porquê da insatisfação.

A definição sobre a forma de remuneração, de acordo com o gerente-geral, ocorre da seguinte maneira: estrutura-se uma pesquisa de mercado considerando-se segmento e localidade; após fazer a média dos valores apurados, a empresa paga 80% desse valor aos empregados; no entanto, o gerente tem liberdade para chegar (dentro de uma verba predeterminada) a até 110% do valor levantado na pesquisa.

Quando questionados se a remuneração recebida é justa com as responsabilidades inerentes ao seu trabalho, apenas 45% dos empregados demonstraram acreditar que a remuneração é justa. Quando questionados se essa remuneração é compatível com o mercado de trabalho, apenas 16,6% acreditam estar abaixo do mercado; um número considerável de pesquisados, 70,8%, diz ser compatível com o mercado, e 12,4% declararam que seus salários estão além dos praticados.

Sobre a política de promoção, cada gerente apresentou uma versão, o que demonstra a realidade no dia a dia. Para o gerente de RH, não existe uma política definida para avanço de ní-

vel. O gerente-geral, por sua vez, informou que os promovidos sempre são funcionários que já fazem parte do quadro, numa fusão de tempo de casa e mérito; dessa forma, não existem contratações para o preenchimento dos cargos mais altos, e os contratados sempre entram no primeiro nível de operação.

Vale destacar que 25% dos entrevistados não conhecem ou não têm certeza dos critérios de promoção, 42% acreditam conhecer alguns critérios e 33% dizem conhecer todos os meios de promoção. Contudo, percebe-se certo *feeling* quanto à subjetividade dos critérios: 58% acreditam ser justas as promoções, 25% medianamente justas, 8,3% pouco justas e 4,1% que as promoções ocorrem de forma injusta.

Cuidados com saúde, segurança e aspectos ergonômicos

Na visita às dependências da empresa, puderam ser observados o uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) e a presença de cartazes valorizando a segurança e a saúde. Embora o próprio espaço de produção seja extremamente ruidoso, todas as alternativas possíveis são trabalhadas na expectativa de minimizar o impacto nos trabalhadores.

É importante comentar sobre a limpeza e a segurança da área de trabalho: um antigo presidente da Usiminas, que permaneceu no cargo por 18 anos, incutiu em todas as empresas do grupo uma postura de segurança em primeiro lugar, precedendo qualidade e produção. Seu legado é percebido nas ações cotidianas e nas respostas obtidas. Conforme as normas da USI, as reuniões diárias de segurança são obrigatórias, mas 62,5% dos empregados relatam participar delas por concordar com as políticas de segurança e acreditar que podem contribuir agregando valores, opinando e sugerindo mudanças e investimentos em prol da segurança.

Relações com o sindicato

Este ponto da pesquisa mostrou algumas peculiaridades, pelas visões antagônicas apresentadas pelos gerentes. Enquanto o gerente-geral manifesta que a relação entre o sindicato e a empresa é truncada, pelos atritos e dificuldades de conversa devidos ao despreparo de muitos sindicalistas e pela postura rígida adotada por eles, o gerente de RH, pelo contrário, diz perceber que essa relação é a melhor possível, havendo um ou outro desconforto nos momentos de negociação. No entanto, diante das respostas dos empregados, o que fica evidenciado é que existe um distanciamento entre os profissionais e o sindicato: 62,5% informam que têm liberdade para associar-se e participar das atividades do sindicato, mas que não têm interesse nessas questões; apenas 25% participam das atividades.

Sobre as negociações entre sindicato e empresa, 58,3% manifestam conhecê-las. Essa colocação por parte da equipe de trabalho, aliada a informações como senso de justiça nas promoções (o que já foi indicado antes), mostra uma transparência da empresa com os empregados, que muitas vezes os leva a desqualificar as posturas do sindicato, gerando certo descrédito entre eles. Existe o relato, por parte de 62,6% dos empregados, de que conhecem a contribuição de seu trabalho para os resultados da empresa, o que reforça o sentimento de valorização e fortalece a identificação com a empresa, fazendo-os “vestir a camisa”.

Quando há negociações, elas são feitas entre uma comissão da Usiminas e o sindicato, sem participação direta da própria USI. A última negociação de grande impacto foi a transformação dos turnos flexíveis em turnos fixos. Para cumprir as exigências da lei, os turnos flexíveis não podem ultrapassar seis horas de trabalho/dia, o que torna necessária a formação de cinco turmas (uma delas para assumir as folgas). Atender essa exigência legal inviabilizaria a produção e o alcance das metas financeiras. Após um debate com

a comissão de RH, optou-se pelos turnos fixos. Antecipando problemas quanto ao interesse em participar do turno noturno, foram feitos estudos sobre o impacto dessa decisão. Assim, definiu-se conceder um abono de 10% aos empregados. Hoje relata-se que todos ficaram satisfeitos com a nova medida, pois podem organizar melhor sua vida pessoal. Mesmo com a extinção de um grupo de empregados (não existe mais a necessidade de uma turma para assumir as folgas), não houve demissão.

Compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade

Os gerentes informaram algumas ações concretas que demonstram o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. A empresa realiza, para todo o corpo de empregados, treinamentos técnicos e comportamentais anualmente; oferece convênio com faculdades, proporcionando descontos aos interessados – os funcionários de Ipatinga contam ainda com unidades do Senai. 83,3% dos entrevistados informam que foram treinados e que estão preparados para atender as exigências de seu cargo; 79% acreditam usar seus conhecimentos para a realização do trabalho. Uma vez desenvolvido profissionalmente, percebe-se que, em caso de demissão do empregado, ele não sai da empresa apenas com a experiência cotidiana, mas com informações agregadas pelos diversos treinamentos, facilitando sua recolocação no mercado de trabalho.

Compromisso do empregado com a empresa

Em relação ao compromisso dos empregados com a organização, a percepção é unânime, variando apenas o potencial de comprometimento: 4,1% se dizem empenhados com o sucesso da empresa, 62,5% bastante empenhados e 33,3% totalmente empenhados. Esse compromisso dos trabalhadores vai ao encontro do reconhecimento do potencial da empresa e do esforço dela pela melhor qualidade de vida possível. Uma das ques-

tões era sobre o impacto do ambiente de trabalho na produtividade: apenas 4,1% acreditam haver um impacto negativo; 33,3% revelam haver certo impacto, mas sem definição de positividade ou negatividade, e 62,4% percebem um impacto positivo do ambiente de trabalho na sua produção.

Responsabilidade social empresarial com o público externo

Os empregados, em geral, não percebem muitos investimentos. 62,5% sabem que existem algumas ajudas para instituições filantrópicas, e 60% acreditam que a comunidade percebe a preocupação da empresa com a ela. Segundo o gerente-geral, pelo fato de Betim ser uma cidade com inúmeras empresas, diversas delas de grande porte, os investimentos na comunidade passam muitas vezes despercebidos. No entanto, foram listadas pelo gerente de RH as seguintes ações concretas: reciclagem de resíduos, tratamento do óleo, a fim de eliminar apenas água, e campanhas para entidades filantrópicas situadas em Betim e Contagem.

Em contrapartida, existe uma grande valorização por parte das famílias para com a empresa, inicialmente por fazerem parte de um grupo de grande expressão como a Usiminas, mas também pelas diversas promoções e festas que buscam envolver as famílias. 75% dos empregados revelam que a empresa melhora a qualidade de vida das famílias.

Considerações finais

Esta pesquisa procurou dados para subsidiar o trabalho final da disciplina Ética e Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno e inspirar um projeto de mestrado. Vale ressaltar que a pouca experiência da aluna, o pouco tempo disponibilizado pela empresa para a aplicação do questionário e a não disposição de tempo dos representantes sindicais deixaram em aberto pontos que seria importante aprofundar, bem como o cruzamento de dados.

Por outro lado, contrariando diversos artigos e pesquisas bibliográficas, que informam haver um maior investimento das empresas com o público externo do que com o público interno, esta pesquisa surpreendeu por apresentar uma realidade de grande investimento interno, sobressaindo ao externo. No entanto, levando em conta as entrevistas com os gerentes, a aplicação do questionário, a visita à área operacional e uma conversa informal com um consultor de RH que atende a empresa há sete anos, é possível dizer que os resultados encontrados relacionam-se, direta ou indiretamente, à própria forma de atuar do gerente-geral, pessoa de extremo dinamismo, informalidade e objetividade, que busca o trabalho em equipe com o grupo de supervisão imediatamente ligado a ele, que amarra as decisões sem protelação e que, quando necessário, faz valer sua forma de pensar sobre o assunto.

Esse modo de ser da organização leva os empregados a se empenhar pelo resultado, uma vez que eles estão satisfeitos com a empresa e acreditam nela. Outro ponto a ser ressaltado é a transparência na comunicação, como reforçado por Melo Neto e Froes (1999): percebe-se que o sindicato perde força e inclusive espaço diante dos empregados, pois eles já conhecem os pontos de negociação, a percepção da gerência sobre estes e as perspectivas de solução da situação. Furtado e Pena (2007, p. 53), citando a tese de Heckscher, sintetizam o que foi observado:

[...] quanto maior for a participação direta dos empregados, menor será o nível de mobilização sindical, o que se verifica não porque as empresas coíbam o movimento sindical de forma explícita, mas porque no modelo de gestão participativa, muitas vezes, os empregados usufruem de condições muito melhores do que as que o sindicato reivindicava e teria condições de conseguir.

Embora a política de remuneração seja diferenciada nas empresas do grupo – as maiores e com maior prestígio praticam maiores salários –, em geral, os empregados avaliam ser remunerados de maneira adequada. Além do salário, existem os benefícios e o cuidado permanente com a

saúde e a segurança, valores culturais desenvolvidos constantemente pela organização, que procura inclusive formas de minimizar a agressividade própria da área. Os investimentos em treinamento geram satisfação pessoal, que se traduz em motivação, compromisso e comprometimento.

O questionamento inicial sobre a validade de investir no público interno demonstra ser, no caso pesquisado, de total relevância, pela cumplicidade dos empregados com a empresa. No entanto, considerando aspectos como o tamanho da empresa e a não expressividade dela no âmbito externo, é preciso ter cautela ao afirmar como verdade absoluta que investir no público interno leva certamente ao comprometimento do empregado. Essa amostra traz em si a inquietação de ampliar a pesquisa para outras empresas do grupo, ou mesmo verificar, após a finalização da nova estrutura da Usiminas Soluções, como as mudanças organizacionais pelas quais a USI vem passando a impactaram.

Referências

- ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.
- ASHLEY, P. A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social*. Rio de Janeiro, 2010.
- BOWEN, H. R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Tradução Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. *Business & society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western College Publishing; Thomson Learning, 2000.
- DIAS, S. F. L. G.; TEODÓSIO, A. S. S. Instrumentalidade e altruísmo na responsabilidade social corporativa. *Integração*, São Paulo, v. 9, p. 1-16, 2006.
- DUPAS, G. A lógica da economia global e a exclusão social. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 12, n. 34, p. 121-159, 1998.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- FURTADO, R. *Responsabilidade social empresarial com público interno: a percepção dos empregados da Promon*. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- _____; PENA, R. M. P. Responsabilidade social empresarial com público interno: a percepção dos empregados da Promon. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 39-57, 2007. Disponível em: <<https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/35/24>>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- INSTITUTO ETHOS. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- MACHADO, A. L. C. S; LAGE, A. C. Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social: o caso da CVRD. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Brasília, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.ilo.org/brasil/lang--pt/index.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

PASSADOR, C. S. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. *Anais...* Lisboa: Clad, 2002.

PENA, R. P. *et al.* Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 40, p. 81-98, 2007.

SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. de S. Balanço social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. 1 CD-ROM.

UNITED NATIONS (UN). *Global Compact*. New York, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.