

**Fundação Getulio Vargas**  
**Escola de Administração de Empresas de São Paulo**  
**Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq**  
**Relatório Final**



## **Ética nos Recursos Humanos: Mero Discurso ou Realidade?**

**Karina Helena Fonseca**  
**Orientadora: Profa. Dra. Maria Ester de Freitas**

**São Paulo**  
**2002**

*de acordo  
J. Fortes  
22/08/02*

## Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>4 a 6</b>
<b>2. Metodologia da Pesquisa.....</b>	<b>6 a 9</b>
<b>3. Estudos sobre a natureza humana.....</b>	<b>9</b>
3.1. Maquiavel.....	9 a 10
3.2. Hobbes.....	.10 a 12
<b>4. O ambiente sócio-organizacional atual.....</b>	<b>12 a 16</b>
<b>5. Ética Empresarial.....</b>	<b>16</b>
5.1. O Ensino da Ética Empresarial.....	16 a 17
5.2. Ética Acadêmica x Ética Pragmática	17 a 18
5.3. O voltar-se `a Ética Empresarial	18 a 19
5.4. A Racionalidade Ética	19 a 21
5.5. Ética e Sobrevivência Organizacional	21
5.6. O Problema da Comunicação	22
5.7. A Institucionalização da Ética	22 a 25
<b>6. Os Dilemas ao se lidar com Pessoas</b>	<b>25</b>

6.1. Os “Super-Homens”	25 a 27
6.2. O Sofrimento Humano	27 a 29
6.3. Assédios Moral e Sexual	29 a 32
6.4. Recrutamento e Seleção	32 a 35
6.5. A Difícil Missão de Demitir	35
6.5.1. Introdução à Problemática	35 a 37
6.5.2. Os Efeitos e Consequências da Demissão em Massa	37 a 41
6.5.3. Fatores Atenuantes	41 a 46
7. Responsabilidade Social	46
7.1. A Difusão das Discussões sobre o Tema	46 a 50
7.2. Particularidade de Empresas que atuam no Terceiro Setor	50 a 54
8. Análise das Entrevistas	54
8.1. Entrevista Empresa 12	54 a 60
8.2. Entrevista Empresa 10	60 a 67
8.3. Entrevista Empresa 14	67 a 73
8.4. Entrevista Empresa 15	73 a 78
9. Conclusões	78 a 81
10. Anexos	81
10.1. Roteiro de Entrevista Condensado	81 a 82
10.2. E-Mail recebido da Empresa 3	83
10.3. Carta recebida da Empresa 17	83 a 84
10.4. Carta enviada às empresas	84 a 85
11. Bibliografia	85 a 88

## 1. Introdução

“A ética nos negócios, apesar do crescente interesse que tem despertado nos últimos anos, ainda constitui um campo de estudos que deverá percorrer um longo caminho, a fim de que se possa transformar de uma área de interesse para um ramo do conhecimento<sup>1</sup>.” (SALLES, 1998).

A importância em se pesquisar esse tema se dá porque os meios de comunicação têm dedicado cada vez mais espaço à discussão do assunto e percebe-se que muitas empresas estão se preocupando com a questão da ética, tentando se ajustar e treinar seus Recursos Humanos, para que ajam de uma maneira considerada correta sob pena de verem sua competitividade e seus lucros diminuírem.

No contexto em que vivemos de globalização, de mudanças rápidas e contínuas; “o pensamento torna-se global, o planeta é o limite. A facilidade de acesso à informação, a velocidade com que esta é produzida e transmitida caracterizam esse modelo que consagra a competição como a forma de vida certa e saudável<sup>2</sup>” (FREITAS, 1999).

A rapidez das mudanças tem produzido uma sensação de vácuo, o que leva diversos especialistas a suspeitarem de uma crise de identidade na sociedade em que vivemos.

A diminuição da importância de instituições até então consideradas centrais na vida dos indivíduos, como a igreja, o Estado e a família e a contestação de seus valores têm deixado as pessoas sem referencial fazendo com que o indivíduo se sinta responsável apenas por si próprio, o que faz de nossa sociedade uma sociedade cada vez mais individualista e com atitudes algumas vezes egoístas. “Entende-se que, nas sociedades pós-modernas, a ênfase nos valores ideais coletivos foi deslocada para os valores de mercado, de utilidade econômica.”<sup>3</sup> (FREITAS, 1999).

Segundo André Nicolai, existe um mal-estar pelas incertezas que vivemos nas sociedades do Ocidente. Estas podem conduzir a uma crise, mas também podem fornecer uma saída para a mesma. Talvez seja por isso que assistimos ao retorno de alguns valores antes mais aceitos, como o de ganhar pelo que se vale e não simplesmente o de ganhar pelo que se ganha (valorização do trabalhador consciente, do matemático comprometido com o seu trabalho, do juiz íntegro, etc).

A preocupação crescente com condutas éticas nas práticas empresariais é bem explicada por Maria Ester de Freitas quando ela afirma: “Se as organizações são produtos de seu ambiente, é razoável supor que a atual luta pela competitividade se dá de acordo com regras que elas próprias estabeleceram. E quando o ambiente começa a tornar-se

---

<sup>1</sup> SALLES, Carlos Alcides (1998). *Ética em Negócios: Economia e Administração, a gênese da controvérsia*. Tese de Doutorado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>2</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.

<sup>3</sup> Idem



nocivo ao próprio jogo, é preciso mudar o ambiente para que o jogo possa continuar. Um discurso como o atual não surgiu do nada: o ambiente estava se tornando mortífero para as próprias empresas”.<sup>4</sup>(FREITAS, 1999)

Assim, a ênfase dada à questão ética pode ser compreendida como uma resposta ao mal-estar que afeta as sociedades ocidentais, no que também concorda Eugène Enriquez (1993). Mas o que pode ser considerado um comportamento ético? De acordo com o dicionário Michaelis, ética é “1. Parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana. É ciência normativa que serve de base à filosofia prática. 2. Conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão; deontologia. Ética Social: parte prática da filosofia social que indica as normas a que devem ajustar-se às relações entre os diversos membros da sociedade.”

Mas que normas, que princípios são esses a serem seguidos? A mitologia e a teologia são as fontes mais antigas da ética e referem-se a ela como sendo um sistema que descreve o que é bem e o que é mal. Mas mais uma vez caímos numa armadilha: como definir o que é o bem? Em “A República”, Platão relata um diálogo no qual pede a Sócrates para definir o bem. Ele já havia definido várias virtudes, inclusive moderação e justiça, mas, diante deste desafio, Sócrates respondeu: “Receio que isto esteja além do meu poder.”

Portanto, nesta discussão, não é pretendido definir filosoficamente o que é ética e nem fornecer um significado perfeito e aceito por todos do que ela venha a significar (mesmo porque eu não me sentiria confortável e competente para fazer algo que nem mesmo o gênio Sócrates conseguiu.) mas simplesmente contribuir para a discussão dos comportamentos das empresas que podem possuir conseqüências nefastas ou constrangedoras para os membros que nela trabalham ou para aqueles que se submetem a um processo de seleção na mesma, ou seja para os Recursos Humanos.

Começaremos com a explicação da metodologia utilizada, para, em seguida, discutirmos a natureza humana, sob as visões de Maquiavel e Hobbes, a fim de tentar entender um pouco melhor as razões que levam à manifestação do comportamento humano nas empresas em toda a sua face competitiva, até predatória, às vezes. Mostraremos que este tipo de comportamento não surge do nada. De acordo com os filósofos, ele é parte intrínseca da natureza humana. Continuaremos com o contexto sócio-organizacional atual e as particularidades que ele apresenta, principalmente no que diz respeito à mudança nos papéis que as instituições (família, Estado, empresa, igreja) ocupavam e agora ocupam em nossas vidas.

A seguir, serão discutidos o conceito de ética empresarial e a dificuldade de se comunicar e “treinar” os gerentes em algo que ainda não possui uma definição clara e que talvez nunca venha a ter, considerando-se o fato de todas as discussões sobre o tema estarem pautadas em conceitos acadêmicos e filosóficos de difícil compreensão.

---

<sup>4</sup> FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.

Como trazer para o ambiente prático a ética empresarial e como minimizar os problemas que a institucionalização acarreta?

Passaremos a discutir os dilemas ao se lidar com pessoas nas organizações, falando dos problemas nos processos de Recrutamento e Seleção e de demissão, bem como os sofrimentos que más políticas de RH podem acarretar ao indivíduo.

Como não poderia deixar de ser num trabalho como este, que discute ética em RH, será discutida a questão referente ao assédio moral e sexual nas empresas, suas raízes históricas e sociais e as formas em que eles podem se apresentar.

Passa-se à análise individual de cada entrevista realizada, relacionando as respostas dos entrevistados ao discutido na referência bibliográfica deste trabalho.

O último tópico, antes da conclusão, é sobre responsabilidade social. Nesta parte, são discutidas as razões que têm levado as empresas a se preocuparem mais com o assunto e o perfil das que estão mais avançadas nesta área.

Seguimos, enfim, para a conclusão do trabalho, baseada nas referências bibliográficas e na análise das entrevistas realizadas.

Espera-se, com isso, poder contribuir para a discussão de tema tão importante na sociedade atual e instigar os leitores a conhecerem mais sobre o assunto e a entenderem a importância da área de Recursos Humanos dentro das organizações. Muito mais do que o que se pensava antigamente (visão de departamento pessoal), RH precisa, obrigatoriamente, participar das decisões estratégicas da empresa, caso esta queira ter sucesso.

## **2. Metodologia da Pesquisa**

O trabalho consistiu em revisão bibliográfica e trabalho de campo, constituído de entrevistas com gerentes e diretores de Recursos Humanos de grandes empresas situadas em São Paulo.

Foram utilizados como fonte bibliográfica os artigos publicados na mídia brasileira sobre RH e ética, encontrados nas revistas Veja e Exame e nos jornais Gazeta Mercantil e Folha de São Paulo. Foi feita esta seleção de periódicos porque eles constituem as fontes mais conhecidas de informação geral e voltada ao público empresarial e de estudantes de administração e economia em nosso país.

Artigos da RAE – Revista de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas e da RAUSP – Revista de Administração, da Universidade de São Paulo também serviram de fonte. O critério de escolha caracterizou-se por serem complementares aos acima citados, uma vez que também se encontram em formato de periódico, mas trazem assuntos mais especializados (voltados para a área organizacional), com discussões mais aprofundadas.

A fim de aprofundar as discussões, partiu-se para a pesquisa bibliográfica em livros de RH, cultura organizacional, filosofia, sociologia e psicologia. Esta diversidade de temas não poderia ser evitada, pois as fronteiras de discussão e os campos de estudo da ética não se encontram bem delimitados, principalmente, quando se fala de ética empresarial. Tal fato pode, ao mesmo tempo, contribuir para o enriquecimento da discussão, mas também causar uma dificuldade extra ao pesquisador.

As teses de mestrado e doutorado sobre ética, negócios e psicologia do trabalho foram um elemento facilitador, já que sua estrutura em muito se parece com a do presente trabalho, além de servirem de guia a uma bibliografia especializada sobre o assunto.

Como não poderia deixar de ser, em nosso tempo caracterizado como a era da informação digital, foi consultada a *Internet* como suporte, principalmente, às questões relativas à responsabilidade social nas organizações. *Sites* especializados, como o do Instituto Ethos e o do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), foram os mais consultados.

O trabalho de campo constitui-se de duas fases.

#### 1ª Fase

Foram selecionadas 21 empresas para participar do trabalho, conforme quadro encontrado abaixo. O critério de seleção foi pertencerem ao guia *Melhores e Maiores*, ou ao guia *100 Melhores empresas pra você trabalhar*, ambos publicados pela revista *Exame* de 2001, ou ao ranking de empresas mais dinâmicas do jornal *Gazeta Mercantil*, de 2001.

Pertencendo a um desses guias, seguiu-se a escolha de acordo com o tamanho da organização (foram priorizadas as multinacionais, que tendem a possuir a questão da ética de forma mais estruturada em seu ambiente de trabalho), com a importância que apresenta no mundo empresarial e acadêmico em termos de modelo de corporação (com relação à prática de inovação, à absorção de novidades do mercado, por serem, freqüentemente, estudadas nas escolas de negócio, etc), com a exposição que possuem na mídia, principalmente na mídia voltada à administração e à economia, e com relação a serem alvo de pesquisas de mercado (*benchmarks*) e de pesquisas acadêmicas.

Empresa	Ramo de atividade	Nº de Funcionários	Origem do Capital	Faturamento (Milhões US\$)
1	Eletroeletrônico	5,901	Alemão	\$1,557.7
2	Eletroeletrônico	1,200	Americano	\$474.1
3	Comércio Varejista	52,000	Brasileiro	\$3,858.7
4	Alimentos	4,695	Suíça	\$2,514.8
5	Automotivo	1,158	Brasileiro	\$3,088.5
6	Banco	4,100	Americano	\$800.0
7	Banco	2,174	Americano	\$854.0
8	Higiene/Limp/Cosm	NI	Americano	\$650.0
9	Eletroeletrônico	5,750	Americano	\$973.0
10	Higiene/Limp/Cosm	1,332	Brasileiro	\$510.6
11	Tecnologia/Computação	300	Americano	\$362.6
12	Alimentos	4,911	Americano	\$288.2
13	Serviços	2,046	Françes	\$493.4
14	Químico/Petroquímico	1,814	Americano	\$502.8
15	Químico/Petroquímico	3,500	Americano	\$483.6
16	Banco	2,846	Americano	\$308.7
17	Automotivo	17,541	Americano	\$4,527.3
18	Tecnologia/Computação	4,434	Americano	\$2,025.5
19	Siderurgia	3,845	Brasileiro	\$3,456.4
20	Comércio Varejista	36,000	Americano	\$646.5
21	Bebidas	12,893	Brasileiro	\$3,870
Fonte: Melhores e Maiores - Revista Exame de Julho de 2002				
NI = Não Informado				

## 2ª Fase

Seguiu-se ao trabalho de seleção das empresas, a busca dos telefones das selecionadas a participarem da pesquisa, o que foi feito através de consulta aos *sites* das corporações na *Internet* e aos guias acima citados. Foram todos encontrados, com exceção do número de uma delas (o da empresa 19). Entretanto, o número de telefone da empresa 20 provavelmente estava errado, já que não constava como válido. Diante desta dificuldade, foi enviado um e-mail às empresas 19 e 20, mas não obtivemos resposta. Face a isso, ambas foram eliminadas desde cedo da pesquisa.

Uma terceira organização, a de número 18, também foi eliminada, pois descobrimos que toda a sua estrutura de RH encontrava-se fora do estado, o que inviabilizava o trabalho, por questões logísticas.

Seguiu-se então, por meio de contato telefônico, o trabalho de conseguir o nome do diretor ou vice-presidente de RH das 18 selecionadas e os endereços correspondentes, para que se pudesse enviar uma carta solicitando entrevista com os mesmos. A única dificuldade encontrada nesta etapa foi com uma das organizações (a de número 21). Quando entramos em contato com o RH da companhia, nos foi informado que não era permitida a divulgação do nome de nenhum de seus dirigentes. Diante deste novo fato, esta também foi eliminada,



restando, portanto, 17 empresas.

Às 17 restantes, foi enviada uma carta ao diretor ou Vice-Presidente de RH (conforme modelo anexo ao final do relatório), requisitando a entrevista. Recebemos um e-mail da empresa 3 (conforme anexo ao final do relatório) agradecendo o interesse, mas negando a possibilidade da entrevista. Enviaram-nos o código de ética da corporação e sugeriram que participássemos de um encontro padrão em que a empresa oferece a possibilidade de visita a todos os estudantes que os procuram. O convite foi recusado já que não ia de encontro ao escopo do trabalho a ser desenvolvido.

Da empresa 17, recebemos uma carta, também agradecendo o interesse, mas propondo a realização da entrevista numa outra oportunidade, haja vista já estarem recebendo outros estudantes para pesquisa na área de RH e não poderem atender todos os pedidos ao mesmo tempo.

As empresas 1 e 11 também entraram em contato. Recebemos a solicitação de que fosse enviado um roteiro de entrevista (o que foi feito prontamente) para que o pedido fosse analisado. Entretanto, não voltaram a entrar em contato. As organizações 10, 12, 14 e 15 aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas nos meses de maio (empresas 10 e 15) e junho (empresas 12 e 14) com base num roteiro de entrevista (anexo ao final do trabalho) elaborado contendo questões relacionadas puramente à ética empresarial (o que o Sr./Sra. considera uma empresa ética), questões relacionadas à responsabilidade social e, a grande maioria, visava a investigar as práticas de Recursos Humanos da empresa, na tentativa de identificar como a organização agia com seu pessoal interno dentro dos problemas presentes na sociedade atual. Foram, desta maneira, abordadas questões sobre demissão em massa, processos de desenvolvimento pessoal dos funcionários, programas de qualidade de vida, etc.

Na primeira, a entrevista foi realizada com o Gerente de Benefícios, na segunda, com o Vice-Presidente de RH, na terceira, com o Diretor de RH e na quarta, com o líder de implementação de recrutamento e seleção. As demais 13 não responderam.

### **3. Estudos sobre a natureza humana**

A citação das idéias de Nicolau Maquiavel e de Thomas Hobbes neste trabalho visa a discutir um pouco a natureza humana e, portanto, “justificar” o porquê da intensa competição em que vivemos. Muito mais do que um simples egoísmo, os homens e, conseqüentemente, as empresas (já que são um conjunto de pessoas) agem de forma competitiva e, muitas vezes, predatória movidos pela “malignidade” intrínseca da natureza humana (termo de Maquiavel) ou, como diz Hobbes, por necessidade de sobrevivência. Ao se levarem as idéias de Maquiavel e de Hobbes em consideração, encontra-se uma explicação plausível da razão de o *laissez-faire* não ter funcionado.

### 3.1 Maquiavel

Maquiavel rejeita a tradição idealista de Platão, Aristóteles e Santo Tomas de Aquino e segue a trilha inaugurada pelos historiadores antigos como Tácito, Políbio, Tucídides e Tito Lívio. Seu ponto de partida e de chegada é a realidade concreta. Sua ênfase é a verdade concreta das coisas. Ver e examinar a realidade como ela é e não como se gostaria que ela fosse. Sua maneira de pensar põe fim à idéia de uma ordem natural e eterna. Neste sentido, rompe com a filosofia anterior. A ordem tem que ser construída pelos homens para se evitar o caos e, uma vez construída, precisa de constante manutenção, pois há sempre a ameaça de que seja desfeita.

O espaço da política é regido por princípios diversos daqueles que norteiam a vida privada. Maquiavel afirma, ainda, que a política não leva ao céu, mas que viver sem ela é o pior dos infernos. Estudando a história e re-avaliando sua experiência como funcionário do Estado, ele observa a presença de traços humanos imutáveis e pode afirmar que os homens são ingratos, volúveis, simuladores, covardes ante os perigos e ávidos de lucro. Estes atributos compõem a natureza humana e, portanto, o conflito é algo inerente aos homens. Assim, o poder político tem uma origem mundana, nasce da malignidade intrínseca da natureza humana. O poder político deve estabilizar as relações de força. Porque há sempre o conflito daqueles que querem dominar e dos que não querem ser dominados. Maquiavel teve que dominar a crença da predestinação, já que atividade política era uma prática do homem da história. Ele desenvolve argumentos para a discordância da predestinação. Assim, não cabe a idéia de virtude cristã que prega uma bondade angelical alcançada pela libertação das tentações terrenas. O homem busca a honra, a glória e o poder, tentações mundanas. O homem de virtude, segundo Maquiavel, pode conseguí-los e por eles luta.

Desta forma, o poder que nasce da natureza humana é redefinido. Não se trata da força bruta, mas da sabedoria no uso da mesma. Porque aquele governante que se utilizar da força bruta, não será capaz de manter o domínio adquirido. Entretanto, com o uso da sabedoria, mesmo que ele não conquiste o amor de seus súditos, conquistará o respeito deles. E este, diz Maquiavel, é o verdadeiro homem de virtù. “Sem virtù, sem boas leis, geradoras de boas instituições, e sem boas armas, um poder rival poderá impor-se”.<sup>5</sup>(SADEK, 1989). Maquiavel rompe com a moral cristã mais uma vez, ao afirmar que o príncipe deve ser bom, honesto e cumpridor de suas promessas, mas que há vícios que são virtudes e um sábio deve guiar-se pela necessidade (agir de acordo com as circunstâncias).

Da mesma maneira que, para Maquiavel, a política tem uma ética e uma lógica próprias, os negócios também. Portanto, pode-se notar a dificuldade de se definir ética. As definições são várias e cada ramo de especialidade parece criar a sua própria. Falamos em ética médica, ética da política, ética dos advogados, ética dos negócios. O conceito não é estanque, está em constante evolução, assim como o curso da história dos homens, sua cultura, suas necessidades e seus medos.

---

<sup>5</sup> SADEK, Maria Tereza. Nicolau Maquiavel: o cidadão sem fortuna, o intelectual de virtù. In WEFFORT, Francisco C.. Os Clássicos da Política. Editora Ática SA. São Paulo, 1989. 285 p.

### 3.2 Hobbes

Hobbes é um contratualista, ou seja, um daqueles filósofos que, entre o século XVI e o XVIII, afirmou que a origem do Estado e ou da sociedade está num contrato, que estabelece as regras de convívio social e de subordinação política. No *Leviatã*, cap. XIII, p. 74, Hobbes argumenta que os homens são iguais. Iguais o bastante para que nenhum possa triunfar de maneira total sobre o outro.

“Todo homem é opaco aos olhos de seu semelhante – eu não sei o que o outro deseja, e por isso tenho que fazer uma suposição de qual será sua atitude mais prudente, mais razoável. Como ele também não sabe o que quero, também é forçado a supor o que farei. Dessas suposições recíprocas, decorre que geralmente o mais razoável para cada um é atacar o outro, ou para vencê-lo ou simplesmente para evitar um ataque possível: assim a guerra se generaliza entre os homens. Por isso, se não há um Estado controlando reprimindo, fazer a guerra contra os outros é a atitude mais racional que eu posso adotar<sup>6</sup>”. (RIBEIRO, 1989)

“Da igualdade quanto à capacidade deriva a igualdade quanto à esperança de atingirmos nossos fins. Portanto, se dois homens desejam a mesma coisa, ao mesmo tempo que é impossível ela ser gozada por ambos, eles tornam-se inimigos<sup>7</sup>”. (HOBBS, cap. XII, p. 74-76) Isto nada mais é do que aquilo que a própria conservação exige. Os que se limitarem somente a uma atitude de defesa serão incapazes de subsistir durante muito tempo. De acordo com Hobbes, encontramos na natureza do homem, três causas principais de discórdia:

1. a competição
2. a desconfiança
3. a glória

A primeira leva os homens a atacar os outros tendo em vista o lucro. A segunda, a segurança e a terceira, a reputação. Daí deriva mais uma vez a importância do contrato, porque o homem está em constante guerra, já que a natureza desta não consiste na luta real, mas na disposição para tal. Ao contrário de Aristóteles, que dizia viver o homem naturalmente em sociedade, Hobbes pensava ser esse mito impeditivo na identificação do conflito humano. Ele aproxima-se de Maquiavel ao afirmar que devemos buscar a realidade humana e não a ilusão.

De acordo com Hobbes, quem olhar para dentro de si mesmo poderá reconhecer os sentimentos e paixões de todos os outros homens, em circunstâncias idênticas. “Aquele que

---

<sup>6</sup> RIBEIRO, Renato Janine. Hobbes, o medo e a esperança. In WEFFORT, Francisco C.. Os Clássicos da Política. Editora Ática SA. São Paulo, 1989. 285 p.

<sup>7</sup> HOBBS, Thomas. *Leviatã*. In WEFFORT, Francisco C. *Os Clássicos da Política*. Editora Ática SA. São Paulo, 1989. 285 p.



vai governar uma nação inteira deve ler, em si mesmo, não este ou aquele indivíduo em particular, mas o gênero humano”.<sup>8</sup> (HOBBS, Introdução, p. 6)

Mas como pôr fim ao conflito, ao permanente estado de guerra? Através da lei de natureza, que é uma regra geral, estabelecida pela razão, pela qual se proíbe a um homem fazer tudo o que possa destruir sua vida ou impedi-lo de preservá-la. Desta forma, ao buscar a paz, o homem tem que concordar em renunciar a seu direito a todas as coisas, que “é o mesmo que se privar da liberdade de negar ao outro o benefício de seu próprio direito à mesma coisa. Pois quem abandona ou renuncia a seu direito não dá a qualquer outro homem um direito que este já não tivesse antes, porque não há nada a que um homem não tenha direito por natureza...”<sup>9</sup> (Hobbes, cap. XIV, p. 78-79). A sociedade, portanto, nasce com o Estado, pois restringem-se as vontades individuais a uma única, que pode ser a de uma assembléia, por exemplo, um rei, um presidente, etc. Portanto, a vontade coletiva passa a ser a vontade do soberano, escolhido exatamente pelo povo.

E a liberdade e a igualdade? Para Hobbes, “um homem livre é aquele que, naquelas coisas que graças à sua força e engenho é capaz de fazer, não é impedido de fazer o que tem vontade de fazer”. O problema é que no direito de liberdade, o meio (fazer o que julga mais conveniente) contradiz o fim (preservar a própria vida). Por esta razão, deu poderes ao soberano, para que ele pudesse instaurar a paz. Caso este fim não seja atendido pelo soberano, o súdito não lhe deve mais obediência. Esta é a verdadeira liberdade do súdito. E a igualdade é o fator que leva à guerra de todos, já que dois ou mais homens podem querer a mesma coisa e viver, por isto, em tensa competição.

#### 4 O ambiente sócio-organizacional atual

Nosso tempo é marcado por mudanças velozes, pela “destruição criadora” (Schumpeter). A própria história humana é uma história de mudanças. A sociedade é sempre uma produção contínua e inacabada, mas parece que nos dias atuais as modificações são cada vez mais rápidas e abruptas e não deixam tempo para que as pessoas raciocinem e entendam o que se passa à sua volta. Os referenciais como a família, a comunidade e a igreja já não exercem o mesmo papel de antigamente na vida das pessoas.

“Quer se deixar a cargo da escola o aspecto afetivo, formador da auto-estima, e também a noção dos limites, formadora da responsabilidade para consigo e para com os outros, mas ela não tem estrutura para assumir uma tarefa deste porte”<sup>10</sup> (FREITAS, 1998). Esta tarefa é aquela que há alguns anos todos tinham certeza ser da família, que disciplinava, estruturava e formava. Assim, percebe-se que a instituição familiar já não exerce o papel de antes.

<sup>8</sup> HOBBS, Thomas. *Leviatã*. In WEFFORT, Francisco C. *Os Clássicos da Política*. Editora Ática SA. São Paulo, 1989. 285 p.

<sup>9</sup> HOBBS, Thomas. *Leviatã*. In WEFFORT, Francisco C. *Os Clássicos da Política*. Editora Ática SA. São Paulo, 1989. 285 p.

<sup>10</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.

O mesmo ocorre com o Estado. Seu papel também não é mais o mesmo. Ele não mais consegue prover o “welfare state”. Falido, não tem poder para garantir o pleno emprego e a seguridade social. Paralelamente, cresce a importância dada às empresas. Como se elas pudessem suprir a carência deixada pelo Estado. O problema maior é que a lógica deste é bem diferente (em certas ocasiões, até oposta) à daquelas. O modelo empresarial consagra a competição como modo de vida saudável, ou seja, o que era obtido do Estado como parte do “pacote de bem-estar social”, agora tem que ser conseguido das companhias privadas por meio da competição. E não basta ser melhor que o outro ou que a concorrência. É preciso ser melhor que o mundo. O planeta é o limite.

A tecnologia criou uma nova forma de vida, em que é possível ser amigo de alguém sem jamais tê-lo visto. Em que é preciso agir rápido, pois o seu concorrente está onipresente e onisciente. E o Estado já não garante seu bem-estar, você tem que ir atrás dele. O avanço tecnológico e a mudança na forma com que as pessoas se relacionam contribui para a perda de referenciais. Muitas vezes, você nem sabe para quem está trabalhando. Seu colega de trabalho é virtual. A empresa para a qual se trabalha só existe virtualmente. Tem-se que atender aos desejos do cliente. Mas quem é ele, onde está?

O ingresso da mulher no mercado de trabalho foi mais um fator a mudar radicalmente o estilo de vida que levamos. O poder patriarcal já não possui a mesma influência. O conceito de família mudou radicalmente, uma vez que a figura materna encontra-se muito menos presente no dia-a-dia do marido e dos filhos, que se vêem, diversas vezes, obrigados a “se virar”. A mulher que trabalha decide quando vai ter os filhos e a igreja pouco ou nenhuma influência consegue ter em sua decisão, diferentemente do que acontecia com nossos avós.

Tudo isso deixa uma sensação de vácuo. O indivíduo não sabe para quem se virar. Os valores da religião e da moral por ela determinada, os valores da família e do poder parental, são fatores que contribuem para o surgimento de uma sociedade e de uma forma de vida hedonista e consumista. Desde cedo, a criança aprende a ser independente e recebe estímulos de consumo. Aprende que não pode confiar nos outros e nem conversar com estranhos. Percebe que ele é responsável por si mesmo. E assim nos tornamos uma sociedade cada dia mais egoísta e centrada em si mesma.

Existe uma crise de identidade na sociedade ocidental, que diz respeito à quebra de valores e de referenciais sociais até então aceitos como norteadores da vida. “Essa crise é um dos fatores legitimadores do papel das empresas modernas como ator social central”<sup>11</sup>. (FREITAS, 1998). É o triunfo da razão sobre a emoção e a paixão que permite a instauração do mercado e a construção democrática, pois cria as condições sem as quais não seria possível vivermos num regime “harmonioso”.

“É difícil, especialmente estando no próprio momento histórico, analisar de forma aprofundada, isenta e sem riscos o que está acontecendo com as fontes de identificação e as imagens identificadoras. No entanto, o que quer que esteja acontecendo, atinge vários registros. Por exemplo: a) o individual, que engloba as referências pessoais, o processo de

---

<sup>11</sup>. FREITAS. *Cultura Organizacional..... (Op. Cit)*

indivíduoação, o reconhecimento de si e dos outros; b) o social, que se baseia nos grupos primários e secundários, que cria o sentimento de filiação e pertencimento a grupos e à comunidade, e que também instaura o coletivo político; c) o cultural, que define valores e significados, que dita normas, regras e rituais, e que constrói uma mentalidade coletiva; d) o econômico, que orienta a produção dos meios de sobrevivência material, que determina as relações sociais dos grupos profissionais e que define uma “ideologia” de vida; e) o simbólico, que fundamenta a representação do conjunto humano, do saber, do transcendente, da realidade e da natureza humana enquanto espécie e significado<sup>12</sup>. (FREITAS, 1998)

“André Nicolai (1990) nega que exista uma crise de identidade, no sentido de ruptura, mas admite que há um mal-estar, manifestado pelas incertezas que vivemos nas sociedades do Ocidente. Essas incertezas podem conduzir a uma crise, mas também podem fornecer uma saída para a crise.”<sup>13</sup> (FREITAS, 1998). Segundo Castoriadis, como a crise atinge um elemento central da hominização social, como é o caso do processo de identificação, é porque essa crise é global.

Não sabemos no que se tornou o modelo identificatório geral. Não sabemos o que a instituição apresenta à sociedade, o que propõe e impõe aos indivíduos enquanto indivíduos sociais. É o modelo do indivíduo que ganha o máximo possível e usufrui o máximo possível. “Hoje, não se ganha pelo que se vale, mas se vale pelo que se ganha.”<sup>14</sup> (FREITAS, 1998). Ganhar está dissociado de sua função social. O sistema continua porque ainda se beneficia de modelos de identificação produzidos anteriormente, por exemplo, o do juiz íntegro, o do matemático comprometido com seu trabalho. A significação capitalista não consegue dar resposta ao porquê de o juiz dever ser íntegro ou o matemático comprometido.

“Temos que entender as organizações como um produto da sociedade. O que ocorre dentro dela tem um significado sancionado socialmente.”<sup>15</sup> (FREITAS, 1998) A partir deste modo de vida que criamos, chamado de racionalidade ocidental, podemos esclarecer a dinâmica social atual. As organizações como são hoje têm tamanha importância na sociedade porque o próprio social permitiu isso. Uma das características mais marcantes das sociedades modernas é a tentativa de enfatizar a racionalidade extrema ou ilimitada. “Entretanto, o movimento da sociedade em direção à racionalidade integral deixa desejos insatisfeitos.” (Enriquez), o que acaba colocando a ética a serviço das organizações, na tentativa de amenizar esse quadro e de fazer de um ambiente antes frio e hostil, um local de socialização. O problema maior é que elas não estão preparadas para suprir todo o vácuo de significação e identificação presente em nossa sociedade. Elas se propõem a ser muito mais do que efetivamente podem. Elas passam a concorrer com as instituições pré-estabelecidas, apresentando-se como produtoras de identidades sociais. Entretanto, sabemos que quando o

<sup>12</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Idem

critério econômico é o mais importante, as empresas tomam decisões absurdas do ponto de vista do cidadão. Por isto, torna-se cada vez mais presente o discurso da cidadania.

“Os investimentos em atividades culturais e sociais não são aleatórios nem podem ser vistos como fruto de um altruísmo das empresas, tampouco de políticas desinteressadas. A indústria cultural é um verdadeiro setor econômico, e as ações empresariais nessa esfera não podem ser confundidas com caridade ou mecenato.”<sup>16</sup> (FREITAS, 1998). Os programas de qualidade de vida e os benefícios oferecidos aos funcionários nada mais são do que uma recompensa pelo estresse vivido no dia-a-dia. Pela cobrança do culto da excelência, do ser melhor e mais rápido em cada segundo do dia. “Quando superar é tudo o que importa, o modo como se obteve a medalha pode não fazer diferença no curto prazo ou enquanto se está no pódio.”<sup>17</sup> (FREITAS, 1998)

E a ética? Talvez a empresa ética seja aquela que mostra a seus funcionários e institui a cultura interna de que os resultados são sim importantes e vitais para a sobrevivência organizacional, mas que também a forma pela qual são obtidos importa. Talvez seja a companhia que consiga dar o sentido do trabalho para as pessoas no mundo do capitalismo, aquele mesmo sentido que o sistema econômico vigente é incapaz de prover. Talvez seja a organização capaz de formar juízes íntegros e matemáticos comprometidos. Não se pode dizer que esta ética é a mesma daquela estudada pelos clássicos. Trata-se, muito mais, de uma “ética capitalista”, definida pelas empresas, voltada para os valores da sociedade em que vivemos. Uma tentativa de equilíbrio entre o individualismo predatório, em que as organizações são traídas pelos seus próprios membros, e o coletivismo exacerbado, que não combina com a lógica de mercado e o mundo da concorrência em que vivemos.

Enriquez (1997) fala da ética da convicção (do tudo ou nada, em que somente interessa o fim e não os meios em que se alcança o mesmo), da ética da responsabilidade (consideração do contexto ao tomar as decisões aceitáveis para a maioria), da ética da discussão (cada um faz concessões e as normas criadas são aceitáveis por todos). Ainda de acordo com o autor citado no parágrafo anterior, como nenhuma das três éticas citadas acima visualiza a aceitação da impotência, a tomada de consciência dos limites, o questionamento da identidade, a consideração das conseqüências nefastas sobre o gênero humano, seria necessário um quarto tipo: a que ele chama de ética da finitude. Esta requer organizações em que os esforços de todos na edificação do social sejam reconhecidos, em que haja um equilíbrio entre razão (realizações possíveis) e paixão (criatividade), em que a manipulação seja banida, etc. Enriquez reconhece que estamos longe deste ideal e adverte que as organizações cavarão suas próprias covas enquanto não perceberem que o homem é um ser social, dotado de criatividade e paixões que, reprimidas, vêm a tona em algum momento, bruscamente e de forma extremamente maléfica para elas. Como podemos perceber, o discurso ético e moral tão em voga hoje em dia não surgiu do nada.

---

<sup>16</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.

<sup>17</sup> Idem



“Se as organizações são produtos e produtoras de seu ambiente, é razoável supor que a atual luta pela competitividade se dá de acordo com regras que elas próprias estabeleceram. E quando o ambiente começa a tornar-se nocivo ao próprio jogo, é preciso mudar o ambiente para que o jogo possa continuar. Um discurso como o atual não surgiu do nada; o ambiente estava se tornando mortífero para as próprias empresas!”<sup>18</sup> (FREITAS, 1998). De acordo com Enriquez (1993) a ênfase dada às questões éticas e morais é uma resposta ao mal-estar que afeta as sociedades ocidentais. As causas deste mal-estar estão na racionalidade que rege nosso modo de vida.

“Assim, a crise de legitimidade das instituições e o crescimento do individualismo acabam por criar a necessidade de recuperar os fundamentos que dão sentido à vida comum e a um mundo melhor.”<sup>19</sup> (FREITAS, 1998). Seria, mais ou menos, a criação de uma nova empresa. As relações antes fundadas na obediência transformam-se em relações baseadas no amor à organização e no desejo de reconhecimento nutrido pelo sujeito.

## 5 Ética Empresarial

Em resposta às questões éticas e morais, surge o conceito de ética empresarial. Entretanto, há uma imensa dificuldade de se definir o que é ética empresarial, apesar de o tema ser cada vez mais debatido. Pode-se dizer que a ética empresarial é a ética aplicada à empresa, uma ética adjetivada e, portanto, bem diferente daquela proposta pela filosofia.

“Se de fato os negócios fossem vistos como amorais, se deles não se esperasse um comportamento ajustado a regras morais, mas simplesmente agir de maneira a elevar os lucros, então não haveria surpresa, choque ou tumulto quando se agisse amoralmente nos negócios.”<sup>20</sup> (MEIRA, 2002)

### 5.1 O Ensino da Ética Empresarial

O papel da ética empresarial é treinar os gerentes para que ajam moralmente, já que esta se tornou uma demanda da sociedade, essencial para a sobrevivência das empresas. Para isso, surgem consultores de ética empresarial e cursos sobre o tema. Na década de 70, as universidades começaram a ensinar ética empresarial, mas ainda são muito deficientes nesta área e parte do problema explica-se pelo fato de a oferta de cursos sobre o assunto ter precedido seu desenvolvimento como especialidade reconhecida.

Ao mesmo tempo em que se pode falar de sucesso, devido ao fortalecimento do campo de estudos da ética, não se pode antever com precisão como esse campo se define. Os caminhos pelos quais a disciplina tem se constituído são muito dispersos, falta sustentação

---

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.

<sup>20</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

teórica na maior parte das discussões e, portanto, o que vemos é uma profunda indefinição conceitual.

Como observa SALLES (1998), p. 122 <sup>21</sup>

“Encontramos situações que variam da inutilidade da discussão sobre o tema até proposta de aplicação dos mais diversos preceitos religiosos no mundo dos negócios (...) os assuntos abordados cobrem tantas áreas e campos de aplicação, que produzem uma infinidade de idéias das mais diferentes origens e acabam por se transformar num enorme ‘quebra-cabeça’”. Isso ocorre porque, apesar da quantidade e variedade de publicações, estudos, discussões e treinamentos sobre o assunto, ainda falta muita consistência. Começando pela coexistência de duas abordagens: a ética acadêmica e a pragmática, que ainda parecem estranhas entre si.

## 5.2 Ética Acadêmica x Ética Pragmática

A moralidade ou imoralidade de uma ação depende do escrutínio público. Por isto, a ética empresarial precisa constituir-se pelo casamento entre a ética filosófica e o ensino da administração. Portanto, diz DeGeorge, o interesse não deve ser a pregação do que é correto nos negócios, mas o exercício da argumentação crítica.

“... a legitimidade da ética empresarial como campo acadêmico não depende de sua aceitação pelas escolas de administração e tampouco da efetiva transformação do clima dos negócios nos EUA. Ela repousa na qualidade da pesquisa, no corpo de conhecimento desenvolvido e no seu êxito, *as an academic, liberal arts subject*”<sup>22</sup>. (DEGEORGE, 1991, p. 42-59).

As causas que podem ser apontadas para o problema acima são:

1. um sem número de pessoas ensinando ética, sem conhecer muito do assunto;
2. a falta de padronização do conhecimento (diluição de competências);
3. o perigo de decepcionar expectativas exageradas;
4. a ameaça de viés e
5. a ameaça de substituição da ética crítica pela descritiva.

“... ceticismo das pessoas a respeito de um programa de ética levado a cabo por uma corporação; a dúvida quanto ao conteúdo crítico deste ensino, se realmente o programa ensina *critical ethics* ou se está estruturado para apresentar a moralidade convencional como a norma a ser inculcada em estudantes e empregados”. <sup>23</sup> (DEGEORGE, 1991, p. 42-59)

<sup>21</sup> SALLES, Carlos Alcides (1998). *Ética em Negócios: Economia e Administração, a gênese da controvérsia*. Tese de Doutorado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>22</sup> DeGEORGE, Richard T. *Will success spoil business ethics?*. In MEIRA, Fábio Bitencourt. *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. FGV-EAESP. São Paulo, 2002.

<sup>23</sup> Idem

“Às empresas interessa esta ênfase na dimensão individual, pois, dispensando questões espinhosas, podem dedicar-se ao trabalho de inculcar uma ética individualizada e irrefletida”.<sup>24</sup> (MEIRA, 2002). A abordagem crítica da ética empresarial não é difundida e estimulada pela maior parte das empresas porque implica questionar as ações dos gerentes e das próprias empresas. Talvez, por este motivo, das 17 organizações que receberam a carta solicitando a participação neste trabalho, somente quatro aceitaram o convite. O assunto é delicado. Muitos preferem não encará-lo. Entretanto, jamais poderemos afirmar com certeza ter sido esta a razão, uma vez que ela não foi investigada a fundo, já que para isso precisaríamos começar uma outra pesquisa, tamanha a discussão que pode gerar. Sabemos que o mundo corporativo é competitivo e exigente e que, assim, são estabelecidas prioridades, muito mais urgentes do que participar de um trabalho acadêmico. Pode ser que muitos daqueles que receberam o convite, mesmo querendo participar, não tenham tido tempo para receber o pesquisador ou mesmo para pensar a respeito.

“O perigo para a ética empresarial como campo acadêmico é que se seu ensino for bastante eficaz, ao por em questão as práticas estabelecidas dos negócios, este êxito perturbará sua crescente aceitação pelo *establishment*...”<sup>25</sup> (DEGEORGE, 1991, p. 42-59)

Mas, como já foi dito anteriormente, a ética empresarial se propõe a operar na região de transição entre as demandas morais da sociedade e a gestão das empresas, o que é feito por um esforço educativo dos gestores. A ética dos negócios seria um contra-movimento, uma vez que representa a volta a valores antes considerados importantes para a sociedade e que foram perdendo a força com o advento da preocupação capitalista. O foco no resultado e a busca do lucro crescente deslocaram o ponto de atenção dos gestores. Entretanto, a sociedade vem exigindo um comportamento moral dos gestores, que eles não podem deixar de atender, já que sua sobrevivência e a da empresa dependem da própria sociedade. “Gerentes dotados de uma consciência moral, estariam aptos ao exercício autônomo de suas funções, pois elevariam o patamar moral das práticas dos negócios, eliminando a insatisfação da sociedade diante dessas práticas”.<sup>26</sup> (MEIRA, 2002). O contra-movimento leva-nos à doutrina da responsabilidade social.

### 5.3 O voltar-se à ética empresarial

*Social Responsibilities of Businessmen*, obra de Howard R. Bowen, é considerada a fundadora da era moderna da responsabilidade social, no contexto do capitalismo pós-guerra. A obra revela a problematização que fundamenta a ética empresarial.

O homem de negócios passa a ter novas responsabilidades, depois que se percebe que o *laissez-faire* fracassou em realizar aquilo a que se destinava originalmente, ou seja,

<sup>24</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>25</sup> DeGEORGE, Richard T. *Will success spoil business ethics?*. In MEIRA, Fábio Bitencourt. *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. FGV-EAESP. São Paulo, 2002.

<sup>26</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo



garantir o equilíbrio social e econômico, através da equação do problema interesses sociais x interesses pessoais. Esta doutrina acreditava que ao se buscar atender o interesse pessoal, conseqüentemente estava buscando atender também o social, o que se provou não ser verdade depois da queda do *welfare state*. A queda do laissez-faire muitos consideram ter sido em grande parte pelo comportamento amoral dos homens de negócios, já que eles eram o elemento dominante de funcionamento do sistema. Entretanto, depois das leituras de Maquiavel e Hobbes, temos argumentos suficientes para lançar a idéia de que a verdade é que todo o sistema foi concebido contra a natureza humana, ou seja, o próprio sistema é a causa de seu fracasso. Isto porque o homem vive em permanente estado de guerra, buscando sempre sua sobrevivência, e precisa, para viver em sociedade, de instituições que garantam a repressão de todas as suas vontades em prol de que se possam realizar as vontades do outro também. Os gerentes profissionais são fruto do novo tipo de organização (corporações gigantes, desprendimento frente às restrições econômicas da concorrência, sua presença determina a fase monopolista do capitalismo). Para eles, o bem da companhia torna-se tanto um fim econômico quanto ético.

Contribuíram ainda para o fracasso do sistema falhas técnicas, como a formação da empresa em grande escala e a concentração do poder econômico, bem como o desemprego tecnológico, as disparidades na distribuição da renda, a exploração excessivamente rápida e perdulária dos recursos naturais, o surgimento de padrões de consumo materialistas caracterizados por um espírito de competição e inveja, o menosprezo freqüente dos prejuízos sociais da atividade econômica e dos valores sociais que desta poderiam derivar. Percebeu-se, então, que o interesse público era também o privado, ou seja, aquele englobava este. A conclusão foi de que o conflito estava prejudicando, portanto, o interesse privado. A partir deste momento, volta-se para a ética.

“A literatura sobre o capitalismo gerencial aponta, com freqüência, que a posição dos gerentes está se aproximando mais e mais daquela dos administradores públicos, sua função é cada vez mais a de reconciliação e mediação de interesses conflitantes que recaem sobre a corporação e seus resultados”.<sup>27</sup> (CHEIT, 1964, p. 152-191)

#### 5.4 A Racionalidade Ética

A força da opinião pública transforma-se em ação política. Agora, o que vemos é a substituição da regulação moral feita pelo livre mercado pela idealização ética da onisciência e onipotência gerencial. Agindo racionalmente, garante-se a adequação das decisões, não permitindo que a imoralidade prevaleça. Mas agir assim nem sempre é fácil e sem sofrimento, já que pressupõe a repressão das paixões, impulsos e desejos, que preza sempre a sobrevivência individual. Para que o indivíduo aja racionalmente é preciso que ele tenha bem claro quais são as conseqüências de não fazer assim. Ele precisa ter em mente a

---

<sup>27</sup> CHEIT, Earl F. *The New place of Business: Why Managers Cultivate Social Responsibilities*. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresa

idéia de que o interesse público é também o privado. “A racionalidade é um componente moral, porque impede a sobreposição do interesse pessoal ao social”.<sup>28</sup> (MEIRA, 2002).

“A racionalidade gerencial simplesmente opera o sistema, visando à sua preservação, que é imediatamente associada ao equilíbrio dos diversos interesses em jogo, pois entende-se que a manutenção da ordem na organização significa a inexistência de conflitos e, portanto, a adequação à normatividade ética de todo o social”.<sup>29</sup> (MEIRA, 2002). A questão que novamente se apresenta é: Como conciliar capital e trabalho?

Abaixo, serão apresentadas algumas teses sobre uma possível solução deste problema. Mas há que ficar claro aqui que não estamos tentando solucionar um tema que vem sendo discutido já há muito tempo, por diversos estudiosos e que nunca foi solucionado. Não temos pretensão nenhuma de propor a solução de um problema que nem Marx conseguiu equacionar em toda a sua vida. O que se apresenta em seguida são algumas idéias sobre a conciliação do conflito capital/trabalho dentro do escopo deste estudo.

Faz-se necessário aglutinar as seguintes perspectivas complementares: cultura científica das empresas e cultura das humanidades, já que a ciência apresenta as descobertas e descrições atinentes aos meios que as empresas utilizam para alcançarem seus fins e as humanidades definem a natureza dos fins desejáveis, em termos de realizações humanas e méritos morais. Como a cultura científica é dominante, a ética empresarial tem a missão de fornecer um contrapeso, reforçando a presença da cultura das humanidades. Esta é a tese de harmonias administrativas (dissimulação entre os interesses dos proprietários e dos trabalhadores) de Thomas Mulligan.

Um segundo exemplo de harmonias administrativas tem como principal expoente Peter French, e seu eixo central é a noção de empresa como pessoa moral. “Para ser o sujeito de uma atribuição de responsabilidade moral, para ser parte numa relação de responsabilidades e, portanto, para ser uma pessoa moral, o sujeito deve ser, no mínimo, um ator intencional. Se as corporações forem pessoas morais, elas mostrarão uma intencionalidade em relação às coisas que fazem”.<sup>30</sup> (FRENCH, 1984). French explica que as corporações são conglomerados coletivos, cuja identidade não se confunde à de seus membros. As características deste tipo de organização são: a presença de uma estrutura de decisão que define procedimentos internos, a existência de padrões de conduta internos mais exigentes que os externos e a presença de papéis definidos. Em função de sua estrutura interna de decisão, as organizações adquirem uma intencionalidade própria.

Um último exemplo de harmonia administrativa a ser citado é o da ética empresarial com base na noção de virtude e, portanto, calcada na filosofia aristotélica. “Este paradigma tradicional da ética entende que o fundamento ético é a comunidade e não os indivíduos em sua existência isolada. Para cumprirem bem os seus papéis, as pessoas precisam

<sup>28</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> FRENCH, Peter. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia Univ. Press, 1984. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Emp

desenvolver virtudes. A palavra grega para virtude é *areté*. O termo significa também excelência. Uma virtude é a habilidade de se fazer algo de maneira excelente”<sup>31</sup>. (HORVATH, 1995, p. 499-532). A organização precisa colocar recursos escassos a serviço de fins determinados de antemão. Portanto, a responsabilidade dos gerentes é dispor dos recursos da forma mais eficiente possível, ou seja, ajustar meios a fins, econômica e eficientemente. Ainda de acordo com essa definição de harmonias administrativas, existem dois tipos de gerentes: os que definem o bem como padrão interno de virtudes e os que o definem como padrão externo de vencer. A ética da excelência, no entanto, afirma que o sucesso do grupo deve vir em primeiro lugar e o pessoal é secundário.

### 5.5 Ética e Sobrevivência Organizacional

O problema da ética empresarial aproxima-se muito, de acordo com Salomon, da questão relativa à ética profissional dos gerentes, já que eles têm o papel de atualizar os valores tradicionais.

“O que o estudo da ética fornece é um senso renovado de propósito e visão. No atual estado dos negócios nada poderia ser mais urgente e mais prático. Depois dos *downsizings*, reestruturações, fusões, aquisições, a questão poderá ser posta com franqueza: o que é uma corporação? (...) O que ocorre ao mérito, qualidade, progresso e inovação? O que sobrou quando a companhia é enxuta e a sobrevivência é o único valor? O chamado pela ética não vem do público raivosos (...) mas dos próprios executivos que querem uma oportunidade para pensar e esclarecer os conflitos com que se defrontam diariamente.”<sup>32</sup>, (SALOMON, 1992). “Os gerentes sentem-se desvalorizados e pressionados por uma lógica perversa em que prevalece o valor de mercado, de maneira que as contradições éticas entre valores pessoais e corporativos tem se exacerbado.”<sup>33</sup> (MEIRA, 2002). “... o mercado, enquanto tal, não é uma meritocracia. Mas a empresa deve ser. O que significa dizer (...) que o mundo dos negócios não é unicamente o livre mercado. Ele é feito de comunidades dentro de comunidades, e constitui um modo de vida no qual o mérito e a liberdade de mercado são essenciais”.<sup>34</sup> (SALOMON, 1992).

Como o que pensamos e a maneira em que agimos são moldados pelas instituições das quais fazemos parte, como a família, a escola, a igreja, o clube, etc, a tragédia da ética empresarial pode ser, muitas vezes, explicada pelo conflito dos diferentes papéis que o indivíduo assume na sociedade. A questão de como conciliar ética pessoal e ética da empresa coloca-se novamente. “Juntos, estamos reinventando a corporação e tentando criar

<sup>31</sup> HORVATH, Charles M. *Excellence x Effectiveness: MacIntyre's Critique of Business*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 5 (3), 1995, pp. 499-532. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>32</sup> SALOMON, Robert. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford Univ. Press, 1992. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo,

<sup>33</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>34</sup> SALOMON, Robert. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford Univ. Press, 1992.\* (Op. Cit.)

um mundo de negócios que não apenas é próspero e produtivo, mas também pessoalmente e espiritualmente recompensador. Ética e excelência, comunidade e integridade, não são somente os meios para a eficiência e eficácia. Eles são os fins sem os quais a corporação perderia a sua alma”.<sup>35</sup> (SALOMON, 1992).

### **5.6 O Problema da Comunicação**

Apesar de todos os argumentos acima citados e da discussão sobre a questão ética ser crescente na comunidade, no meio acadêmico e no meio empresarial, não podemos nos esquecer que é justamente essa difusão o melhor (já que a cresce a importância deste movimento e estimula o pensamento crítico do assunto) e também o pior “lado da moeda”. O lado ruim é que tendo diferentes canais de discussão, a complexidade para fazer com que todos entendam o que se está querendo dizer cresce.

Foi possível perceber que muito da ética encontra-se baseada em discussões filosóficas e morais de difícil compreensão. Em diversos momentos, recorre-se a autores de difícil leitura e interpretação. Muitos autores, como Pardioleau (1989), argumentam que o verdadeiro problema da ética empresarial é o da comunicação. As referências a abordagens da ética filosófica impedem uma síntese à prática nas empresas. A ética empresarial é um movimento que se destina à gerência. Como falar de forma mais clara para este público um discurso ideológico tão complicado que parece, muitas vezes, fechado em discussões academicistas sem aplicação prática?

Se desejarmos que este movimento se espalhe e que faça parte do dia-a-dia das empresas, será preciso fazer com que a discussão ética se aproxime cada vez mais de sua abordagem pragmática.

### **5.7 A Institucionalização da Ética**

E foi assim que começaram a surgir e a ganhar importância os códigos de conduta, como instrumento de conscientização e divulgação da ética. Percebeu-se que a única abordagem possível e viável era aquela totalmente direcionada para a corporação. De acordo com Laura Nash (1981), as empresas não podem ter vergonha de produzir lucro, mas devem adicionar preocupações éticas ao produzi-lo.

Os programas de ética empresarial surgiram, efetivamente, por volta de 1986, nos EUA, com a exigência da regulamentação federal de ética empresarial (origem na regulação dos fornecedores de armamentos, que demandava: um código de conduta formal, a distribuição do mesmo a todos os empregados e que houvesse treinamento sobre o mesmo aos funcionários.). Diante deste documento, são ditas condutas criminosas práticas como fixação de preços, acordos entre concorrentes, suborno ou “presentes”, informação falsa sobre produtos, etc. Este ponto do suborno e presentes foi citado por um dos entrevistados,

---

<sup>35</sup> Idem



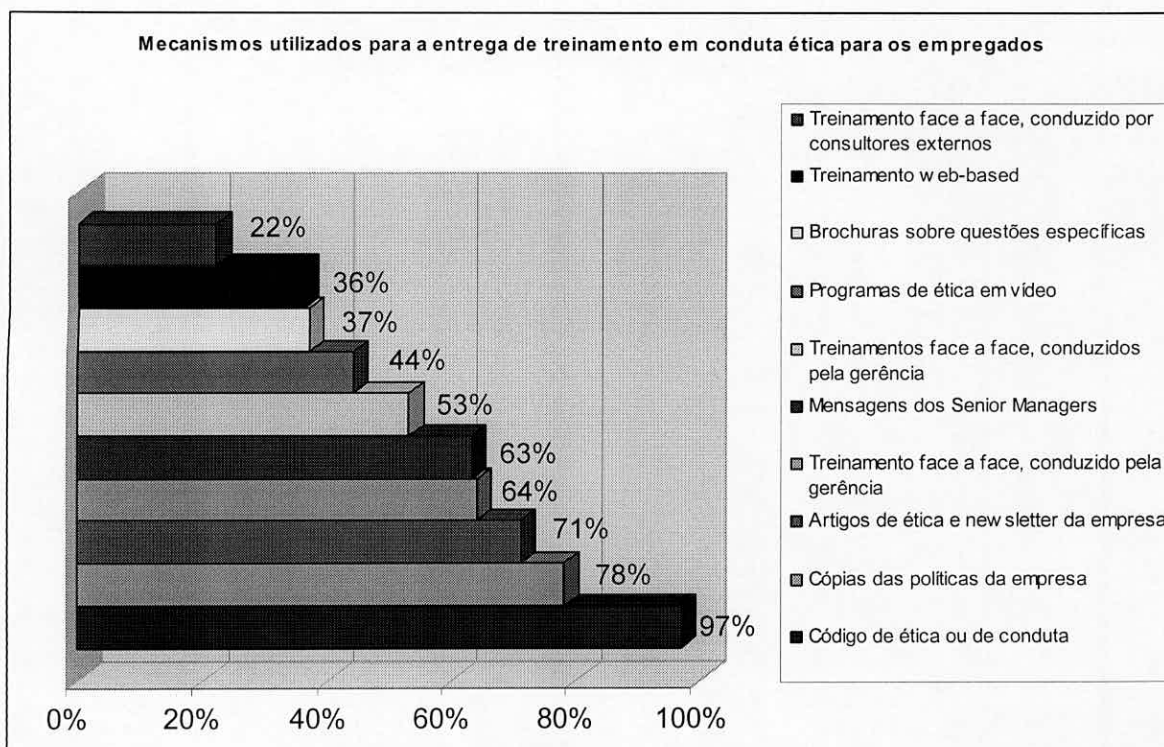
que disse que ser ético é não permitir favoritismos. Portanto, segundo ele, na dúvida deve-se mencionar, jamais esconder.

Há que se tomar cuidado com a difusão da ética como se ela fosse uma coleção de regras a serem seguidas sob pena de punição. É verdade que caso se deseje gerenciar a ética, é preciso transformá-la em algo gerenciável. Mas não se pode perder de vista que ela é uma mudança cultural, envolve alteração de comportamento muito mais do que meia dúzia de regras que somente são seguidas por temor à punição ou por convenção. Na circunstância de o último caso acontecer, o perigo é criar uma organização burocratizada e ineficiente que em nada se aproxima de uma empresa ética, pelo contrário, dela se distancia. É necessário ter cautela também com o desenvolvimento de um argumento meramente econômico-financeiro sobre a questão, que desvirtua completamente a discussão.

Infelizmente, o que temos visto é justamente os pontos que deveriam ser evitados. A ênfase do argumento pecuniário evidencia o crescente acento gerencialista da ética empresarial. Conforme cita Meira, é crescente o número de empresas que propõem serviços de consultoria às organizações para implementarem programas de ética e evitar que as empresas incorram em prejuízos por condutas antiéticas. O argumento apresentado é sempre o valor das multas e a quantidade de dinheiro perdido devido a processos de indenização. O fenômeno da institucionalização da ética é crescente. O perigo é a questão tornar-se um amontoado de regras a serem seguidas acriticamente, sob pena de punição e, ao invés de melhorar a organização, burocratizá-la. Nas palavras de Meira: “A empresa vai se capacitando na produção da ética”. Há treinamentos de ética, publicação de balanços sociais, *newsletters*, etc.

Abaixo, encontra-se um gráfico, organizado a partir de dados do relatório *Ethics Officer Association Member Survey 2000 Report*, disponível em [www.eoa.org](http://www.eoa.org), citado em Meira, sobre os treinamentos de ética mais utilizados pelas empresas.

#### Gráfico 1



A informação que se extrai é que o mecanismo de treinamento em ética mais utilizado é o código de ética da empresa, seguido pelas cópias das políticas da corporação, o que traz a tona, mais uma vez, a questão de se estar ensinando a face acrílica e burocrática da questão nas empresas, o que contribui fortemente para o ceticismo com relação ao assunto, conforme citado acima. “Percebe-se de que maneira a função do gerenciamento da ética reside na regulação das relações sociais na empresa, precisamente buscando produzir de diversas formas o ajustamento do comportamento dos empregados às determinações gerenciais, formalizadas na ‘ética dos códigos’”.<sup>36</sup> (MEIRA, 2002)

Além de “produzirem sua ética”, as companhias também trocam informações entre si. Há que se notar que este processo tanto pode ser uma oportunidade para o enriquecimento da discussão (troca de idéias, estímulo para que outras empresas ajam da mesma forma, etc), quanto para o empobrecimento da mesma (em uma das empresas visitadas, o entrevistado, quando perguntado sobre os benefícios que seus funcionários recebiam, respondeu que eram os de mercado e emendou: caso o mercado desse carro para faxineiro, nós também daríamos. Neste caso, as empresas podem simplesmente fazer o que seu concorrente faz a fim de não perder competitividade. E limitam-se a isso, ao invés de tentarem melhorar o que possuem.). Mas fica difícil culpar as organizações por conduzirem o processo desta maneira, já que é extremamente complicado gerenciar uma mudança cultural de tamanha proporção, como seria o ideal.

<sup>36</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

De acordo com o estudo de Stevens <sup>37</sup> sobre os códigos de ética das empresas, evidencia-se que as corporações parecem estar muito mais preocupadas com sua auto-proteção, ou seja, em evitar conflitos de interesse. Além disto, os códigos revelam uma preocupação em seguir a lei. Raramente mostram a preocupação em se formar uma cultura corporativa desejável. Em adição ao citado acima, mais um aspecto infeliz dos códigos é percebido, de acordo com estudo publicado em 1987 por Mathews <sup>38</sup> com dados de quatro agências reguladoras federais dos EUA. O autor do estudo descobriu que existe pequena correlação entre os códigos de conduta corporativos e as violações cometidas pelas empresas. E, infelizmente, conforme vimos acima, são exatamente os códigos de ética e de conduta os instrumentos mais utilizados nos treinamentos de ética nas empresas.

A conclusão é que os códigos por si só não conseguem criar um ambiente ético e legal. Uma pesquisa conduzida por WOOD <sup>39</sup>, em resumo, conclui que o conteúdo dos códigos de ética das empresas está centrado em três eixos principais: a continuidade da organização (sobrevivência), a recomendação de obediência, subordinação e comprometimento dos empregados e a legitimidade do poder hierárquico de julgar e punir. “A vontade dos dirigentes é entendida exatamente como a encarnação da ética”. <sup>40</sup> (MEIRA, 2002). As pessoas são obrigadas a deixar seus valores de lado para seguirem os estabelecidos nos códigos de ética da empresa. Caso não se entenda o que ali está expresso, seu comportamento pode ser tido como antiético e ela pode até ser punida, mesmo sem saber que infringiu as regras.

“A situação ideal é aquela em que os valores se encontram definitivamente instalados no indivíduo, em que a dominação é vista como um estado desejado e meritório”. <sup>41</sup> (MEIRA, 2002). Os códigos, em sua maioria, objetivam instituir o autocontrole pelo uso da ameaça aberta. A supervisão tradicional transforma-se em auto-supervisão. É a institucionalização da hesitação e do medo. O controle vira autocontrole. Todos são transformados em supervisores; são guardiões e disseminadores da ética da empresa. “A ética empresarial pode converter a contradição em harmonia, a empresa em comunidade, o empregado em homem livre” <sup>42</sup>. (MEIRA, 2002)

<sup>37</sup> STEVENS, Betsy. *An analysis of Corporate Code Studies: Where do we go from here?*. Journal of Business Ethics, 13 (1), 1994, pp. 63-69. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>38</sup> MATHEWS, M. Cash. *Codes of Ethics: organizational behavior and misbehavior*. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>39</sup> WOOD, Greg. *A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canadá and Australia*. Journal of Business Ethics, 25-2000, pp. 287-298. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>40</sup> MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>41</sup> Idem

<sup>42</sup> Idem



É importante levantar estas questões ruins da institucionalização da ética, pois elas são reais e podem levar as organizações e a sociedade em sentido completamente oposto ao que se pretendia e se pretende quando se discute a ética como forma de melhorar nossa vida em comum, como contra-movimento à sociedade que nós próprios criamos que já não estava satisfazendo nossas necessidades de vida gregária. Entretanto, há que se dizer que muita coisa boa já foi e está sendo feita e que o debate sobre a ética em muito engrandece a forma como as empresas lidam com a sociedade e com seus próprios funcionários. O que não se pode querer é que um debate não provoque coisas negativas também, além das boas.

O que deve prevalecer de tudo isso, é o bom senso dos dirigentes das empresas, a justiça e a transparência (conforme um dos entrevistados: na dúvida, mencione). A partir do momento em que as coisas são discutidas abertamente, respeitando a opinião de todos, chega-se a uma conclusão que é a melhor para a maioria. A utopia de contentar a todos não passa de uma utopia, que jamais será realizável.

## 6 Os Dilemas ao se lidar com Pessoas

### 6.1 Os “Super-Homens”

“Há um paradoxo no mundo dos negócios: as empresas cada vez mais procuram executivos que produzam muito e que consigam conciliar a vida profissional com a pessoal. A realidade, porém, é diferente. Elas ainda são fábricas de *workaholics*. ”Nunca se falou tanto em qualidade de vida quanto atualmente, entretanto, nunca se cobrou tanto por resultado e se exigiu tanto dos executivos. A remuneração variável tornou-se um “benefício” obrigatório das empresas que queiram ser competitivas no mercado de mão-de-obra.

De acordo com uma pesquisa conduzida pela professora Betania Tanure de Barros <sup>43</sup>, da Fundação Dom Cabral, com 626 executivos brasileiros, obtiveram-se respostas alarmantes: os entrevistados disseram que dedicam 71% de seu tempo ao trabalho e somente 17% deles se diziam satisfeito com este ritmo. A reportagem cita ainda outros números preocupantes. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela “International Stress Management Association”, de um universo de 556 profissionais, mais de 70% deles sofrem de stress.

Um modelo que vem sendo adotado pelas empresas americanas e que se encontra muito na moda hoje em dia é o do atleta corporativo. Durante a semana, o profissional produz muito mais de 12 horas por dia, mas acabado o expediente, ele se desliga e ganha energias para o outro dia. Os executivos precisam aprender a se recuperar mentalmente, fisicamente e emocionalmente. O nutricionista Jack Groppel, da LGE, empresa de treinamento que cunhou o termo atleta corporativo, ensina truques para que os executivos possam tirar o melhor de si. Ele é categórico em dizer que o excesso de trabalho nunca vai

---

<sup>43</sup> EXAME, *Procura-se Atleta Corporativo* (Betania Tanure de Barros). Editora Abril: ano 36, edição 759 de 06 de Fevereiro de 2002

desaparecer e que as empresas que apostam no atleta corporativo não o fazem por diletantismo. “O objetivo final é melhorar o desempenho.”

Parecem adiantar pouco iniciativas de empresas como a da Johnson & Johnson que mostra mensagens na tela dos computadores dos funcionários, às 18 horas, de que saiam com a esposa; ou do Pão-de-Açúcar, que desaconselha reuniões no horário do almoço, quando resultados são exigidos no final do ano e deles depende a sobrevivência do executivo no mercado de trabalho. Muitos praticam esportes mais para criar aquilo que se chama *networking* do que para se divertir ou para cuidar do bem-estar.

Por mais benefícios que as empresas ofereçam, desde planos de saúde e de previdência de alta qualidade até academias de ginástica, palestras sobre bem-estar, etc, a queixa continua sendo a mesma: longas jornadas de trabalho. O fenômeno vem provocando graves danos à saúde física e mental das pessoas. Muitos casamentos terminam por este motivo, muitos anos de trabalho e dedicação também (o número de infartos e úlceras aumenta a cada ano que passa). De acordo com as palavras de Ana Maria (psicóloga, presidente da Isma-Brasil): É como colocar um sapo na água fria e esquentá-lo aos poucos. Ele não vai perceber, mas quando chegar ao limite, explode.

É neste sentido que concordo com as palavras de um dos entrevistados para esta pesquisa. Segundo ele, qualidade de vida é uma coisa relativa. Tem diferentes significados para diferentes pessoas. O importante, em suas palavras, é ser feliz. E, por isto, tem na porta de seu escritório a seguinte frase: “Carpe Diem”. E talvez este seja realmente o caminho certo. O funcionário possuir determinadas horas de sua semana em que deve se dedicar àquilo de que realmente gosta, seja academia, churrasco, assistir à TV, tomar uma cerveja com os amigos, o que for. Melhor assim do que ver o lazer tornar-se uma obrigação, como acontece na maioria das vezes. Jogar golfe para fazer *networking*, por exemplo. A pessoa deve sair mais cansada do que antes, já que passa o tempo todo discutindo negócios ou pensando naquilo que dirá aos outros. Entretanto, na reportagem da Exame, nenhum dos executivos *workaholics* ou recém-recuperados arrepende-se do ritmo de vida que levou ou leva. Todos eles são categóricos em afirmar que não estariam na posição em que se encontram, caso tivessem feito diferente.

O encontro do equilíbrio parece estar ainda muito distante da realidade daqueles que queiram se tornar grandes executivos ou donos de grandes negócios. A maior parte dos executivos só diminui o ritmo de trabalho diante de um forte choque, como o fim do casamento, a doença dos pais, o nascimento do filho, que ele não pôde acompanhar, pois estava numa reunião importante, o estresse que o leva para o hospital, etc. E, mesmo assim, nenhum deles se arrepende ou teria feito diferente. De acordo com a entrevista do agente literário americano e *ex-workaholic*, Jonathon Laaos, o *workaholism* é um vício aplaudido e promovido em nossa sociedade. Além disso, pode ser usado como “esconderijo” para não ter de se relacionar com o mundo exterior.

Um *workaholic* dificilmente tira férias e, quando o faz, passa grande parte de seu tempo falando ao telefone com a empresa ou conferindo seus e-mails no laptop. Diante disso, a pergunta número 6 (“Como é a política de férias da empresa?”) do roteiro de

entrevistas montado para este trabalho de pesquisa foi deixada de lado pelo entrevistador, com a anuência do entrevistado. O que é explicado pelo acima citado.

Face ao quadro traçado pela reportagem da revista Exame, o que seria uma empresa ética nos Recursos Humanos? Aquela que oferece mais benefícios para seus funcionários, a que é pautada pela transparência? A definição de uma corporação ética no tratamento de seus Recursos Humanos é muito complicada. Todas as empresas sabem que não sobreviverão no mundo competitivo atual se não tiverem pessoas que produzam muito e que consigam dar resultados melhores e mais rápidos do que os concorrentes. Diante disso, sabem que têm que contratar os melhores funcionários e estes sabem o porquê de terem sido contratados e também entendem muito bem qual é a melhor, talvez a única, maneira de continuar na empresa e de conseguir avançar profissionalmente: muitas e muitas horas de trabalho. O problema é bem mais sério do que parece e sua solução bem mais difícil de se encontrar do que se possa imaginar.

## 6.2 O Sofrimento Humano

Esta parte da discussão foi feita com base na tese defendida por Barreto <sup>44</sup> e pela leitura do livro de Dejours <sup>45</sup>. O objetivo é debater a questão das doenças físicas e mentais criadas pelo ambiente de trabalho e o porquê de serem motivo de vergonha para as pessoas. As pessoas negam-se a falar da doença e do sofrimento. Tenta-se esconder o fato dos outros, da família e dos vizinhos. E quando ela é manifestada advêm diversas justificativas, como se fosse preciso se desculpar. Sarar é somente não sofrer. Ou o sintoma da doença desaparece ou a dor é domesticada. A doença equivale à paralisação do trabalho. Para os homens, isto significa vagabundagem e para as mulheres, significa deixar os filhos sem cuidados.

As mulheres escondem sua gravidez. A sexualidade é reprimida, comparada a uma doença porque significa o afastamento do trabalho por um tempo e a impossibilidade de executar determinadas tarefas. Tamanha é a repressão à dor que, quando de chega ao médico (momento em que ela se tornou insuportável), ela passa. É o medo de que o médico descubra, efetivamente, alguma coisa. Afastar a dor e a doença é evitar o afastamento do corpo ao trabalho e, portanto, manter à distancia o risco da miséria, da subalimentação e da morte. É uma ideologia defensiva. Tem por objetivo mascarar e ocultar uma ansiedade particularmente grave.

O trabalho repetitivo cria um choque entre o indivíduo, dotado de uma história personalizada e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante. A partir do momento que o homem é despersonalizado no trabalho, ele passa a ser também em casa.

---

<sup>44</sup> BARRETO, Margarida. *Uma jornada de Humilhações* (2000). São Paulo: Tese de Mestrado. PUC São Paulo, São Paulo

<sup>45</sup> DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*, tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré Editora, 1992. 5a edição ampliada.

As relações estabelecidas no trabalho e a maneira com que se lida com ele determinam grande parte da vida do indivíduo. Principalmente na realidade atual, em que se trabalham mais de 12 horas por dia, em que se leva trabalho para casa e para as férias, em que casamentos são desfeitos e festas dos filhos perdidas em função do trabalho (no caso dos executivos) ou em que a sobrevivência de toda uma família pode estar ameaçada pelo chefe ou os chefes da família terem ficado sem trabalhar um único mês, por exemplo.

A empresa precisa criar condições mentais e físicas mínimas, que garantam, pelo menos, a integridade moral e física do ser humano. Programas de Recursos Humanos mal conduzidos e ambientes de trabalho hostis podem criar seqüelas permanentes nos indivíduos. No futuro, cada vez mais, serão punidas as organizações que não agirem de forma ética com relação aos seus Recursos Humanos. A punição virá tanto diretamente, por meio de organismos governamentais de regulamentação e por ONGs ou associações de funcionários, que denunciem as más práticas, quanto indiretamente, através de consumidores conscientes, que deixarão de consumir os produtos destas empresas.

“Na vivência operária, no discurso dos trabalhadores, descrevemos provisoriamente dois sofrimentos fundamentais organizados atrás de dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade. É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os”.

Do conteúdo significativo do trabalho, quanto mais rígida for a organização do trabalho, mais a divisão é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores as possibilidades de mudá-lo. Assim, o sofrimento aumenta. A não adaptação ao conteúdo ergonômico do trabalho também pode causar sofrimento somático e mental.

### 6.3 Assédios Moral e Sexual

Apesar de o fenômeno não ser novo, sua discussão e denúncia constituem uma novidade. O primeiro estudo sobre o assunto somente surgiu em 1996, pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho.

A questão do assédio moral ganhou bastante consistência quando o assunto foi desenvolvido pela médica do trabalho, Margarida Barreto, para a sua tese de mestrado, pela PUC-SP, mas veio à tona no Brasil há dois anos, com a publicação de *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*, best-seller na França de autoria da psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen. Na pesquisa nacional realizada por Margarida Barreto, a conclusão foi de que de uma amostra de 4.718 profissionais ouvidos, 68% deles disseram sofrer algum tipo de humilhação várias vezes por semana. As formas mais comuns de assédio moral são ignorar a pessoa, ridicularizá-la na frente de todos, transmitir informações confusas, atribuir a ela erros que não cometeu, etc.

Apesar da questão 8 sobre trabalho de equipe e clima interno do roteiro de entrevista (levado para a pesquisa de campo pela aluna às empresas que participaram deste trabalho de iniciação científica) ter sido prontamente respondida pelos entrevistados e de



forma afirmativa, ou seja, todos disseram que em suas empresas as pessoas trabalham em equipe e o clima predominante internamente é de cooperação, não é bem isso que mostram os resultados da pesquisa de Margarida Barreto, realizada com os funcionários das empresas. Mais de 70% dos entrevistados responderam não à pergunta “você acha que as pessoas e os grupos dentro da sua empresa se ajudam mutuamente?”

Diante deste quadro e juntando-se a isso o fato de as pessoas serem cada vez mais cobradas por resultados e, a curto prazo, algumas companhias adotaram práticas inibidoras de tal tipo de ação, como a adoção de um código de ética, por exemplo ou um canal em que o funcionário possa fazer suas reclamações. As organizações estão percebendo que não compensa ter colaboradores deprimidos e um clima interno ruim, pois o rendimento das pessoas diminui, a motivação cai e a imagem da empresa no mercado sai prejudicada. Como diz a professora Maria Ester de Freitas, o ambiente estava tornando-se nocivo demais para as próprias empresas.

De acordo com Freitas <sup>46</sup>, “o assédio moral está ligado a um esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra, podendo ou não conduzir ao assédio sexual.” O assédio moral caracteriza-se pela tentativa constante e repetitiva de uma pessoa em rebaixar e diminuir o outro, desestabilizando-o e causando sofrimento e culpa. O agressor tenta, com esta atitude engrandecer-se e manter sua boa auto-estima. Desta forma, ele demonstra poder, pois é ávido de admiração e aprovação.

“A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos”.(Maria Ester de Freitas, p. 9) <sup>47</sup>. Apesar de toda esta face perversa e destruidora, o agressor, normalmente, apresenta-se como vítima e usa, para isso, todo o seu charme.

A violência privada é uma forma de perversidade moral. O agressor faz do outro um cúmplice da troca perversa e impede-o de defender-se. A vítima não consegue pensar no processo e tomar consciência dele. Na esfera privada, os parceiros escolhem-se. O mesmo não ocorre nas organizações, onde “a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade”. (Maria Ester, p. 10) <sup>48</sup>. O assédio moral nas organizações trata de toda “conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho”. (Hirigoyen, 1998, p.55) <sup>49</sup>. O assédio nasce calado, de forma quase insignificante, e vai se propagando pelo fato de o agredido não querer formalizar a denúncia. O sentimento de inferioridade aumenta constantemente na vítima e sua auto-estima diminui, fazendo com que ela se sinta humilhada e culpada pela situação. Os colegas, por medo, covardia ou egoísmo, fingem não ver o que está acontecendo. Em princípio, o agredido não apresenta nenhuma patologia ou fraqueza psíquica, mas quando

---

<sup>46</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio Moral e Assédio Sexual: as faces do poder perverso nas organizações*. São Paulo, RAE, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abril / Junho, 2001.

<sup>47</sup> Idem

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup> HIRIGOYEN,

ele reage ao autoritarismo, constitui-se como verdadeiro e próprio alvo. Os colegas e a própria vítima começam a pensar que ela merece o que lhe aconteceu. Ela passa a ser estigmatizada e a ser uma pessoa classificada como difícil de se conviver. A partir deste momento, o assediado não produz mais como antes, é desatento e ineficaz e não consegue perceber que o processo que desencadeou tudo isso não foi culpa sua.

No ambiente de trabalho, encontram-se situações em que:

- um colega é agredido por outro. Este é o caso típico de não suportar as diferenças. Pode ser homem-mulher, negro-branco, sentimento de inveja com relação a alguma coisa que o outro tem (beleza, qualidades sociais, juventude, riqueza, etc), jovem superqualificado-superior hierárquico sem o mesmo nível de qualificação, etc.
- um superior agredido pelo subordinado. É o caso de expatriados que não são aceitos pelo grupo, colega que foi promovido sem que os demais tenham sido consultados, etc. Nestes casos, ações omissas como excluí-lo do grupo, fingir que ele não está presente, não entregar suas correspondências, etc.  
Caso a pessoa reclame, ela pode ser acusada de não estar suficientemente preparada para o cargo.
- um subordinado é agredido pelo superior. Este é o caso mais comum e a ameaça é, normalmente, a perda do emprego. A agressão configura-se pelo abuso do poder e por usar o indivíduo como bode expiatório para tudo o que ocorre de errado.

A vítima fica impedida de reagir ao assédio moral não só pela ameaça de perda do emprego, mas também pelos fatores que citaremos abaixo:

- Recusar a comunicação direta. As atitudes de desqualificação não são explícitas. Coisas são ditas sem que palavras sejam usadas. Diante disto, é difícil reagir, pois não se sabe exatamente como definir o que está acontecendo e as pessoas podem não acreditar no que a vítima disser, já que o ataque não é visível.
- Desqualificar. Isto é feito por meio de gestos de desprezo e de palavras maldosas ditas a um terceiro na frente da vítima, sob a desculpa de que tudo não passa de brincadeira. O próprio assediado tem a sensação de estar ficando paranóico, às vezes, de estar vendo coisas que não existem ou, como diz a sabedoria popular, de estar vendo pêlo em ovo.
- Desacreditar. Desqualificar a pessoa para um terceiro, usar calúnias, mal-entendidos e difamações para humilhá-la até que ela fique deprimida e tal situação justifique o assédio. “Eu sempre soube que ela era louca”.
- Isolar. Não convidar a pessoa para ir almoçar, deixá-la de fora de reuniões informais ou até de reuniões formais, privá-la de informações importantes, etc. E quando o mundo está contra você, fica muito mais difícil rebelar-se.

- Constranger. Pedir para que realize tarefas inúteis ou trabalhos inatingíveis que, depois de enorme esforço da vítima, são jogados no lixo.
- Empurrar o outro a cometer uma falta. Desqualifica-se o indivíduo para depois justificar seu rebaixamento.
- Assediar sexualmente. A mulher tem conquistado cada vez mais espaço no ambiente de trabalho, seja tanto para conquistar sua independência financeira ou social, quanto para complementar o orçamento familiar.

Entretanto, apesar de o fenômeno ser cada vez mais comum em nossa sociedade, isto não quer dizer que a presença da mulher no mercado de trabalho seja uma situação confortável que se dá sem conflitos e mal-entendidos. O assédio sexual possui origens remotas, que datam do período escravocrata, em que era comum o senhor ser dono não só do trabalho de sua serva, mas também de seu corpo. Há pouco tempo, a iniciação sexual dos homens ainda se dava pela relação do filho do patrão com a empregada ou com a filha da empregada doméstica, quando não ocorria num prostíbulo. Assim, cada vez mais, a mulher expõe-se a o risco num ambiente de trabalho, como o das empresas, que até pouco tempo era considerado território essencialmente masculino. Entretanto, é preciso distinguir a sedução do assédio. No primeiro caso, a linguagem sedutora é usada como instrumento para conseguir seu intento. É algo pessoal, tentativa de envolvimento amoroso e sexual. No segundo, peças rasteiras como revistas ou publicações pornográficas, gestos e palavras obscenas, insinuações de humor duvidoso e maldoso e proposta de erotismo sujo são as “armas” utilizadas. E, a fim de materializar-se, é preciso uma estrutura de poder, portanto, é uma questão eminentemente organizacional.

O assédio moral ainda não existe na lei brasileira, apesar de todos saberem que ele pode acontecer nas organizações. Mas, independentemente do que possa vir a ser consubstanciado na lei, as empresas precisam assumir que o assédio pode acontecer dentro de seu ambiente e precisam buscar formas de coibir tal tipo de comportamento. Mesmo porque elas sabem que isso afeta fortemente a produtividade interna e sua imagem externa.

#### 6.4 Recrutamento e Seleção

“There has been a growing awareness within organizations, that continuance of their business depends to a large degree on the quality of the human resources and also the quality of the management thereof”.<sup>50</sup> (H. Peter Dachler). A mudança da visão do trabalho como um valor intrinsecamente humano data da Idade Média. “The present day Western concept of work has an economic and social foundation. The economic basis lies in the fact that the level of prosperity of individual and society is dependent on the outcomes of work productivity on a national scale. Society expects from its individual members and groups a

---

<sup>50</sup> DACHLER, Peter H. *Selection and the Organization Context*. In HERRIOT, Peter. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Birkbeck College, University of London, 1992.



substantive contribution to the production process of goods and services with a view to maintaining and promoting a socially acceptable and desired standard of life. The social basis of the Western concept of work is founded on the fact that individuals and groups within society derive their basic values and objectives largely from the role and position in the work process".<sup>51</sup> (Gerrit Boerlijst and Geert Meijboom)

Cada vez mais, tem se considerado que a seleção de pessoas para trabalharem numa determinada empresa, o treinamento e o desenvolvimento das mesmas têm que levar em consideração as características da organização. O problema fundamental é o de se lidar com a mudança. O papel da organização na vida do indivíduo e deste na vida da empresa está em constante reformulação e o que vemos agora é que eles se inter-relacionam com cada vez mais força. Esta mudança reflete, portanto, tudo o que está relacionado a RH: o modo como é feita a seleção de pessoal, as perspectivas de carreiras e os novos papéis que os Recursos Humanos assumem. Devemos lembrar-nos de que a maneira como eram vistos os conceitos de organização e de gerenciamento nos EUA (que foram copiados quase que pelo mundo todo) e que evoluíram muito, particularmente depois da 2ª Guerra Mundial, era a consequência do poderio econômico e da hegemonia americana. Havia uma imensa capacidade de consumo, o que levou à produção em massa com uma mão-de-obra desqualificada e pouco educada. Por isto, não é de se estranhar a difusão dos conceitos de divisão do trabalho, de especialização e de uma autoridade e hierarquia extremamente rígidas e centralizadas, o que era condição fundamental para a sustentação daquele sistema de produção e trabalho.

Atualmente, a ênfase na produção em massa foi deslocada para a da internacionalização dos mercados, o foco na qualidade e a importância da produção em nichos para atender as diferentes e em constante mudança, expectativas dos clientes. O contexto atual leva as empresas a buscarem mão-de-obra extremamente qualificada, que garanta às companhias trabalhar de maneira a minimizar todos os erros possíveis. Desta forma, a perspectiva dada aos problemas de recrutamento e seleção já não é mais a mesma.

Sem as pessoas, todos sabemos, não há empresa. Por isto, elas são a parte mais importante da estrutura organizacional. Entretanto, não podemos perder de vista o conceito de que uma empresa não é jamais a soma do comportamento das várias pessoas que dela fazem parte, mas sim uma nova entidade criada pela reunião dos indivíduos dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Este fato deve ser levado em consideração ao se recrutar alguém. O trabalho em grupo ganha cada vez mais importância, por isso, para determinados cargos, recrutar o melhor pode não ser a decisão correta, caso esse melhor não saiba trabalhar em grupo, por exemplo.

Características comportamentais ganham importância sobre as de performance individual. O problema é que avaliar características comportamentais é muito mais complicado do que as de performance. Medir o grau de conhecimento de uma pessoa num

---

<sup>51</sup> BOERLIJST, Gerrit & MEIJBOOM, Geert. *Matching the Individual and the Organization*. In HERRIOT, Peter. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Birkbeck College, University of London, 1992.

determinado idioma é simples. Basta para isso aplicar um teste de proficiência. Entretanto, medir a capacidade de liderança ou a habilidade de negociação é complicado. Não existem testes quantitativos para isso e o avaliador, ao analisá-lo, sempre coloca um grau de subjetividade em seu trabalho, por mais profissional que ele seja. Como as organizações mudam constantemente e já não existem mais cargos com funções predeterminadas e específicas, é de pouca ou quase nenhuma valia contratar pessoas com habilidades específicas para funções determinadas. "It is increasingly difficult to assign complex, unstructured and dynamic problem situations rationally and analitically to predefined and stable job descriptions. Problems increasingly cut across many jobs and their respective individual incumbents. Problems increasingly transcend individual jobs, and changing problem meanings constantly involve different patterns of jobs and people. Hence the emphasis on selecting people with the primary focus on successful performance within a job already predefined and well anchored in the organization chart needs to be strongly questioned".<sup>52</sup> (H. Peter Dachler)

Nos processos de recrutamento e seleção jamais devem ser ignorados os conceitos fundamentais de redes de relacionamento nas empresas. As relações são definidas pelos atributos e características agregadas de grupos que interagem, de onde derivam relações de poder, de cooperação, de competição, que precisam ser bem administradas. Não se deve esquecer também que o processo de aquisição de conhecimento na mente humana é a interpretação do mundo externo e a construção da realidade, o que é feito por meio da percepção do que está a nossa volta. Deve se prestar atenção à forma como o candidato a determinada vaga constrói seu sistema de interpretação interna e se relaciona com as demais áreas da organização, se por exemplo, é necessário recrutar alguém que consiga se relacionar com diferentes departamentos da organização.

Mais uma dificuldade emerge no processo de seleção ao se considerar que as pessoas não agem sempre da mesma forma porque possuem determinadas características de personalidade. As ações são determinadas pela maneira como a pessoa pensa, mas também pelo ambiente que está ao redor dela. Portanto, há que ser cauteloso ao julgar a personalidade de alguém, através de algumas horas ou até alguns minutos que duram as entrevistas ou dinâmicas de grupo, ou seja lá qualquer técnica que se esteja usando para recrutar um indivíduo. É necessário lembrar que aquele que está sendo selecionado possui um histórico de vida, uma família, problemas, etc. Ele também pode estar nervoso no dia ou ter dormido mal na noite anterior. Num processo de seleção, estamos lidando com pessoas e não com máquinas, que possuem um comportamento previsível e uniforme diante de qualquer situação.

Apesar das dificuldades em se medir atributos comportamentais, faz-se necessário ter cautela ao utilizar métodos esdrúxulos de Recrutamento e Seleção que tem surgido no mercado. A maioria deles não possui nenhuma comprovação científica e pode levar a organização a colocar os candidatos em situações constrangedoras. No menos pior dos

---

<sup>52</sup> DACHLER, Peter H. *Selection and the Organization Context*. In HERRIOT, Peter. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Birkbeck College, University of London, 1992.

casos, pode levar o recrutador a cometer injustiças com relação a determinados candidatos, já que alguns métodos não possuem nada de concreto e confiável que possa ajudar no processo de seleção. Em ambas as circunstâncias, mesmo que munido de boas intenções, o recrutador pode estar adotando atitudes antiéticas, que são condenadas socialmente. Alguém que participar do processo pode desaconselhar outras pessoas a fazerem o mesmo ou podem difamar a empresa e “manchar” sua reputação. No primeiro caso, a organização pode perder talentos e pessoas competentes, que irão procurar outros lugares para trabalhar. No segundo, ela pode perder mercado ou até ser punida legalmente, caso seja denunciada por práticas consideradas criminosas ou danosas moralmente.

“Using the metaphor of a picture, it is the total picture and not the sum of its “measurable” features that should be the output of selection processes. The sum of the individual features is always less than the meaning or the message that the total picture of a candidate provides. It is the future-oriented potential of a candidate that needs to be assessed”<sup>53</sup>. (DACHLER, 1992)

Em face de todo o acima exposto, encontramos uma complexidade muito maior na maneira como se faz recrutamento e seleção hoje em dia e a maneira como se fazia há 15-20 anos atrás. Apesar de todas as dificuldades, mantendo em mente algumas premissas básicas no momento da contratação é suficiente para evitar comportamentos antiéticos que deixem o candidato em situação desconfortável, em que ele se sinta ridicularizado ou afrontado. Basta lembrar que se está lidando com um ser humano, que possui medos, expectativas e desejos e que está sob um processo de avaliação. Situação que, por definição, não é nada confortável. Portanto, tratar o candidato com respeito e dignidade e ser honesto com relação àquilo que a organização oferece e espera dele são princípios básicos de uma forma ética de agir. Fornecer feedback construtivo sobre a avaliação pela qual ele passou também é um direito do ser humano, que não deve ser negligenciado.

## **6.5 A Difícil Missão de Demitir**

### **6.5.1 Introdução à Problemática**

Existem inúmeros e diferentes nomes dados para demissão em massa. A causa é cada vez mais comum e nem sempre significa mau desempenho organizacional. As variáveis condicionantes principais são fatores ligados à produtividade e custos internos das empresas; competição e transformação das relações de trabalho e do emprego. O excesso de custos é menos tolerável e pode ameaçar a sobrevivência das organizações. Os orçamentos e previsões de resultado tornaram-se apertados. A consequência é o enxugamento de pessoal ser visto como alternativa de corte de custos.

---

<sup>53</sup> DACHLER, Peter H. *Selection and the Organization Context*. In HERRIOT, Peter. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Birkbeck College, University of London, 1992.

A abertura econômica iniciada em 1990 impulsionou a grande onda de modernização e reestruturação administrativas no setor privado brasileiro que se faz sentir até hoje. Tecnologia e inovação em processos de manufatura tornam certas habilidades obsoletas. O emprego tal como o conhecemos estaria em extinção. A atividade fixa e de tempo integral em um organograma corporativo torna-se obsoleto e aumenta o número de sub contratações.

As pessoas que quiserem sobreviver no mercado de trabalho deverão ser flexíveis. As exigências do mercado mudam constantemente. As vidas profissional e pessoal confundem-se muito facilmente. O emprego não é mais estável. O profissional vive sob constante pressão e a lealdade empresa-funcionário de vários anos de casa não mais existe. “Dados oficiais apontam que, entre 1979 e 1983, somente nos EUA, mais de 11 milhões de empregos foram eliminados em função de fechamentos de fábricas ou enxugamentos de pessoal. Entre 1981 e 1988, 11 milhões de empregados americanos foram demitidos contra a própria vontade”<sup>54</sup>. (Miguel Caldas pg 43. Dados em Frazee (1988); Leana e Feldman (1988); ou Latack, Kinicki e Prússia (1995)).

De acordo com estudo realizado, entre 1991 e 1992, por Mirvis (1994), em mais de 400 empresas americanas, as estratégias corporativas e de Recursos Humanos mais usadas na época eram: 1) reinvestir na organização, incluindo redesenho de trabalho, programas de qualidade, etc. 2) investimentos em tecnologia. 3) expansão internacional. 4) enxugamentos de pessoal. Das empresas pesquisadas, a tática mais utilizada era a de enxugamentos de pessoal (80% das empresas da amostra tinham passado por algum tipo de demissão em massa entre 1991 e 1992).

O fenômeno difundiu-se mundo afora. “Sabe-se que mais de 550 mil pessoas foram involuntariamente desligadas de seus empregos no Canadá e 350 mil no Japão, somente em 1989. Na Europa Central e Oriental, entre 1990 e 1991, mais de 3,7 milhões de pessoas perderam empregos nos setores industrial, agrícola e de construção civil”.<sup>55</sup> (Miguel Caldas, pg. 45 com dados de Latack, Kinicki e Prússia (1995) e Sorrentino (1993)).

A busca de eficiência das empresas, com a abertura de seus mercados, fez com que as empresas da América Latina, em busca de competitividade internacional, também praticassem demissões em massa, seguindo a onda que começara na década de 80 nos EUA. A partir de 90, quando a abertura econômica brasileira parecia certa, a maioria das empresas aqui presentes começou a enxugar seus quadros de maneira sistemática. A partir de então, o movimento parece ter se tornado auto-alimentado, principalmente com a onda de fusões e aquisições e a pressão constante por racionalizações nas empresas. Não podemos deixar de citar também a privatização de gigantes nacionais que possuíam um quadro de pessoal extremamente inchado e viram-se forçadas a reduzi-lo a fim de competir internacionalmente.

---

<sup>54</sup> CALDAS, Miguel P.. Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

<sup>55</sup> Idem



Abaixo, encontra-se um quadro com as taxas de desemprego apresentadas no Brasil e na Grande São Paulo, de 1983 a 1998. Pode-se notar um aumento significativo das taxas na década de 90, que foi o período em que se iniciou, de forma sistemática, a onda de enxugamentos no Brasil.

Tabela 1



Taxa de Desemprego (%) no Brasil e Grande São Paulo - 1983 a 1998		
Período	Taxa % (IBGE) Brasil	Taxa % (DIEESE) SP
1983	6,70	...
1984	7,12	...
1985	5,25	7,80
1986	3,59	6,10
1987	3,73	6,10
1988	3,85	7,00
1989	3,35	6,60
1990	4,28	7,20
1991	4,83	7,90
1992	5,97	9,10
1993	5,32	8,70
1994	5,06	8,90
1995	4,64	9,00
1996	5,47	9,90
1997	5,66	10,20
1998	7,84	11,80

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – FGV. Citado em CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

Apesar da recuperação econômica de 93, a onda de enxugamentos brasileiros não acabou, deixando claro que o fenômeno não era uma simples oscilação de pessoal. Os cortes podem ser ditos estruturais, pois são definitivos e alcançam todos os níveis, não só o operacional.

A tabela abaixo nos mostra o tipo de corte (conjuntural ou estrutural) efetuado pela empresa, relacionando-o com o contexto em que se insere, a forma de corte utilizada dentro desse contexto, a natureza (temporário ou definitivo) e o foco (quem é afetado).

Tabela 2

Tipo de Corte	Contexto Típico	Forma de Enxugamento	Natureza dos Cortes	Foco dos Cortes
<b>Conjuntural</b> 	Crise Econômica	Organização demite pessoal na proporção da	Temporários: tendência é de recontratar pessoal após aquecimento da demanda	Cortes são limitados à mão-de-obra direta e
	Queda Conjuntural de Demanda	queda da demanda		de baixa qualificação
	Incremento de Competitividade	Corte é estrutural, baseado em abrangente processo	Definitivos: empregos cortados tendem a não ser integralmente repostos no futuro (só em proporção menor, no caso de ganhos de mercado)	Cortes incluem não só mão-de-obra direta, mas tb executivos, técnicos e pessoal
<b>Estrutural</b> 	Acirramento da Concorrência	de reestruturação		adm.

Fonte: CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

“Um estudo recente da *Temple, Barker & Sloane*, uma empresa americana de planejamento estratégico, prevê que uma de cada três empresas fará enxugamentos ou reestruturações todos os anos até a próxima década. Na década de 80, essa proporção só chegou a uma em cada 10 empresas.”<sup>56</sup> (Miguel Caldas, de acordo com pesquisa de Lublin (1991) e Mishra e Mishra (1994))

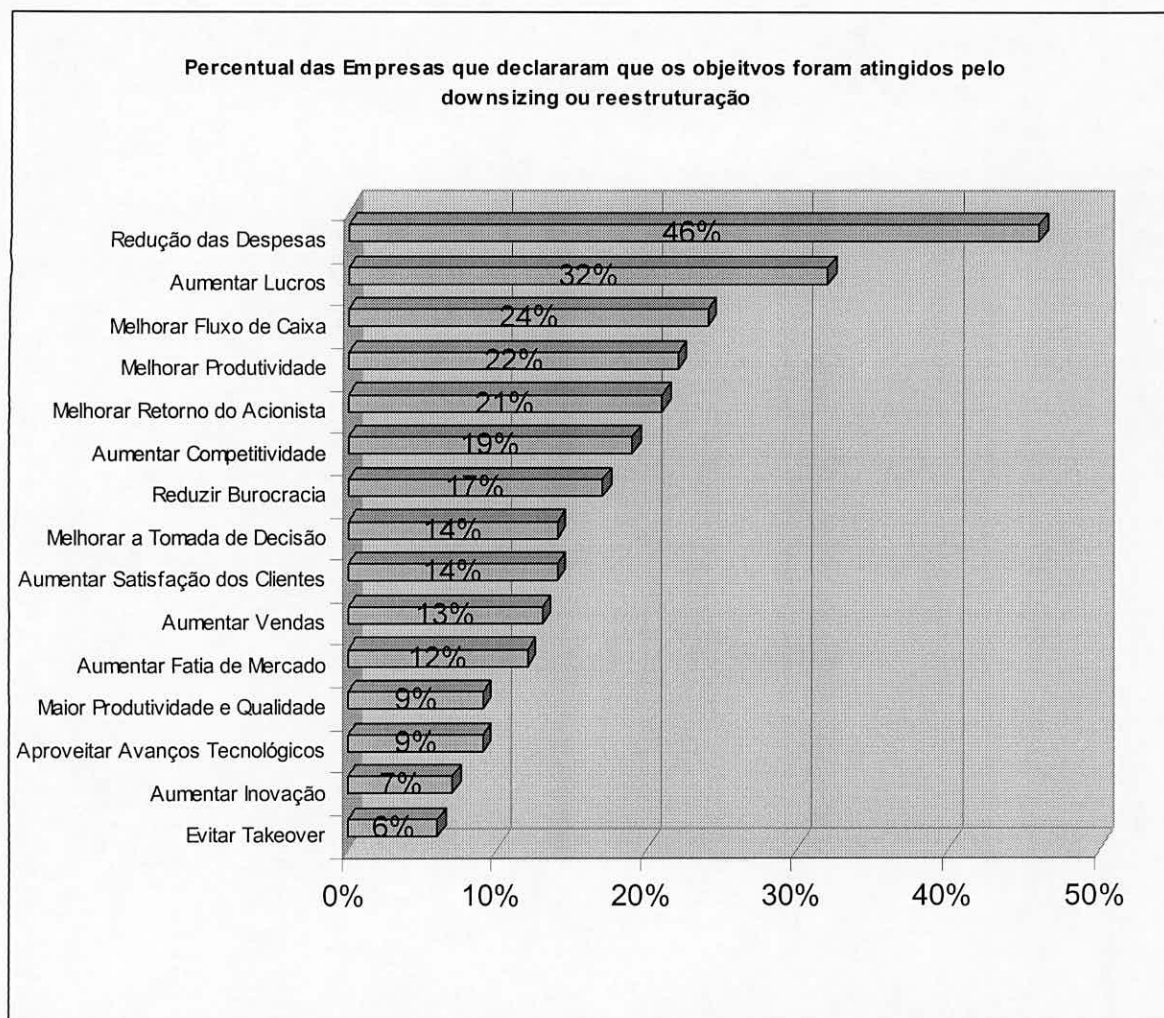
### 6.5.2 Os Efeitos e Consequências da Demissão em Massa

Os efeitos das demissões em massa são econômicos, na medida que os empregados são também consumidores e, quando desempregados, diminuem a propensão marginal a consumir e têm efeitos nas comunidades, que afetam indivíduo e família diretamente envolvida.

Apesar de os enxugamentos de pessoal serem usados cada vez mais como alternativa na redução de custos das empresas e aumento da eficácia e da competitividade, muitas pesquisas acadêmicas e gerenciais têm mostrado que eles simplesmente não funcionam ou mostram que os efeitos dos cortes comumente superam os benefícios alcançados.

<sup>56</sup> Idem

Gráfico 2



Fonte: BENNETT, A. *Downsizing doesn't necessarily bring na upsizing in corporate profitability*. *The Wall Street Journal*, 6, June 1991, B1. Citado em CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

“A grande maioria das empresas que faz enxugamentos objetiva reduzir despesas, em especial custos de pessoal, tal como apontam a pesquisa da Wyatt Co. (89% das empresas pesquisadas tinham este objetivo) e diversos autores nesse campo. Apesar disso, segundo as mesmas pesquisas, menos da metade dessas empresas (46% na pesquisa da Wyatt) afirma que conseguiu atingir esta meta”.<sup>57</sup> (Miguel Caldas, com dados de Heenan (1989); Bennett (1991); Cameron et al. (1991); ou Cascio (1993). Sobre despesas de pessoal serem o objetivo primário, ver, entre outros: Bailey e Szerdy (1998); Heenan (1989); Bennett (1991); Greenberg (1991); Wilner (1992); Cascio (1993); Filipowski (1993); Koretz (1994); e Mone (1994))

Os motivos alegados do insucesso são falta de investimento das empresas para fazer com que o conceito funcionasse; cortes que não são duradouros, pois muitas organizações reduzem o pessoal de nível operacional e aumentam o número de profissionais de nível

<sup>57</sup> Idem

gerencial, que custam mais caro e acabam recontratando os antigos demitidos, já que a carga de trabalho aumenta. O argumento constante, além da diminuição dos custos e elevação da eficiência, é o aumento dos lucros e do retorno ao acionista. De fato, o mercado vê com bons olhos a diminuição anunciada do quadro de pessoal das organizações, conforme mostram os dados da tabela abaixo.

Tabela 3

Empresa	Corte de Pessoal Anunciado (nº de pessoas)	Mudança no Valor da Ação (dia seguinte)
IBM	60.000	7,7%↑
Sears	50.000	3,6%↑
Xerox	10.000	7,0%↑
US West	9.000	4,6%↑
McDonnell Douglas	8.700	7,9%↑
RJR Nabisco	6.000	4,0%↑
DuPont	4.500	3,4%↑

Fonte: U.S. New, 12-12-1993. Citado em CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

Mas se a estratégia não funciona, porque tantas empresas estariam adotando-a? As respostas vão desde pressões institucionais, passando por modismos administrativos até comportamentos organizacionais obsessivos e doentios. “Há, hoje em dia, uma tremenda pressão para se livrar de pessoal. Todo mundo está fazendo enxugamentos por achar que é isto que deveriam estar fazendo.”<sup>58</sup> (Consultor americano citado por Baumohl, 1993:55). “Organizações em ambientes institucionalizados precisam não somente conformar-se a mitos, mas têm também de manter as aparências de que esses mitos realmente funcionam.”<sup>59</sup> (Meyer e Rowan, 1977:356). “Este negócio de enxugamento contínuo é uma anorexia organizacional. Você pode até emagrecer, mas não é a melhor forma de tornar-se saudável.”<sup>60</sup> (Acadêmico citado por Henkoff, 1994)

O problema torna-se cada vez mais sério ao se perceber que, apesar do aumento das demissões, o modo como elas são feitas revela o despreparo das organizações em lidar com o tema. Na maior parte das vezes, o processo é tão mal conduzido que pode ter efeitos

<sup>58</sup> BAUMOHL, B. *When downsizing becomes dumbsizing*. Time, p. 55, 15 Mar. 1993. In CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

<sup>59</sup> MEYER, J. W. & ROWAN, B. *Institutional Organizations: formal structureas myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83: 340-363, 1977. In CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

<sup>60</sup> HENKOFF, R. *Cost Cutting: how to do it right*. Fortune, p. 40-49, 9 Apr. 1990. In CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.



extremamente nefastos tanto para o indivíduo que está sendo demitido quanto para aqueles que ficam na organização.

“Historicamente, a política organizacional mais comum para tratar as demissões nas empresas tem sido nenhuma política. Há executivos que despedem pessoas chamando-as a seu escritório, pedindo suas chaves e fazendo a segurança acompanhá-las até a rua”.<sup>61</sup> (Miguel Caldas, p. 95, citação de Morin e Yorks, 1990:11.)

Diante da onda de demissões em massa, reengenharias, terceirizações, fusões, aquisições e reestruturações, tem-se discutido muito a forma como estes processos devem ou não devem ser conduzidos. A maneira pela qual as empresas tratam desse assunto, muitas vezes, diz bastante sobre a organização e pode ser de elevada importância no momento em que alguém decide se pretende trabalhar ali ou não. Por isto, como diz o artigo de MENEZES<sup>62</sup>, a maior parte dos cursos de MBA e de pós-graduação vêm adotando como matéria obrigatória no currículo uma disciplina que discuta o assunto.

De acordo com a psicóloga Karin Parodi, sócia da Career Center, voltada ao planejamento de carreira, as seqüelas de uma demissão mal conduzida podem durar por toda a vida, já que ela mexe com a auto-estima do ser humano. Dependendo da forma como ela é conduzida, a pessoa pode se sentir um ser totalmente descartável. Segundo Denys Monteiro, sócio da Fesa, consultoria voltada ao recrutamento de executivos do mercado financeiro, “as políticas de *downsizing* estão cada vez mais sérias. Não por generosidade das empresas, mas simplesmente porque a imagem da companhia fica em xeque, caso o processo não seja realizado de forma responsável e digna.”

Uma prática comum, principalmente por parte das multinacionais, tem sido a contratação de consultorias para darem treinamento a seus executivos sobre como demitir. Entretanto, esta continuará a ser uma tarefa extremamente dolorosa para os dois lados, por mais que cursos, leituras ou palestras sobre o assunto sejam vistos. Sabemos que no momento em que vivemos elas são, também, inevitáveis. Assim, conclui-se que a única solução é usar tudo aquilo que for possível para amenizar os efeitos do trauma da demissão na pessoa, começando pelo respeito àquele que está sendo desligado da empresa e colocando-se no lugar dele na hora de demiti-lo.

Os cortes de pessoal produzem efeitos no ambiente de trabalho, na imagem externa, nas relações de trabalho, na eficácia da organização e na eficiência interna. As interações e lideranças ficam prejudicadas. As pessoas assumem menos riscos, com medo de perderem seus empregos, a empresa torna-se mais burocrática e diminui o espírito empreendedor. A motivação e o comprometimento com a organização são reduzidos. Muitos pensam que não vale a pena investir seu tempo e dedicação para uma companhia que pode mandá-los embora de um dia para o outro. Com isso, a qualidade do trabalho pode diminuir, afetando

---

<sup>61</sup> CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

<sup>62</sup> GAZETA MERCANTIL. *Executivos preparam-se para a missão de demitir* (MENEZES, Berenice), 18/09/2001.

negativamente a competitividade (consequência exatamente contrária àquela que se pretendia quando da decisão de redução de pessoal).

A imagem externa da companhia pode ser prejudicada de tal forma que são necessários anos e mais anos para recuperá-la. Os empregados podem boicotar a empresa fazendo greves, os profissionais que estão no mercado podem não querer fazer parte de uma corporação cuja política de enxugamentos de pessoal não tenha nada de ético, o mercado pode não querer comprar produtos vendidos por ela em forma de protesto, etc. As más práticas espalham-se rapidamente na imprensa e expandem os efeitos negativos dos processos de desligamento de pessoal mal conduzido. Os efeitos são sentidos também nos remanescentes e podem ser de ordem emocional / psicológica, atitudinal, comportamental e organizacional. Aqueles que ficam sentem-se aliviados, mas o sentimento dura pouco e é rapidamente substituído pelo de medo e insegurança, cuja consequência é a queda da lealdade e do comprometimento, a resistência à mudança e a queda do entusiasmo com relação a iniciativas da direção.

“Você divulga aquela declaração de valores da empresa que diz que você valoriza e confia nos seus colaboradores e aí você diz: Ah, e por falar nisso, nos estamos enxugando 900 dentre vocês...”<sup>63</sup> (Miguel Caldas, p. 115, citado por Henkoff, 1994).

Os remanescentes, em diversas ocasiões, acabam por acumular funções daqueles que saíram, tendo uma sobrecarga de trabalho que diminui sua produtividade e motivação na realização das tarefas.

“Certa vez que eu cheguei na empresa, no verão passado, descobri que tinha acumulado três empregos de tempo integral. Com uma carga daquele tamanho, eu detestava todos eles. O resultado é que meu empregador está recebendo 10% da minha antiga criatividade e talvez 50% da minha energia. Eu sou o tipo clássico de funcionário que se demitiu, mas que ainda aparece para pegar o contracheque.”<sup>64</sup> (Miguel Caldas, p. 118 em citação de executiva de empresa americana, citada em Fortune, 1994: 46.)

### 6.5.3 Fatores Atenuantes

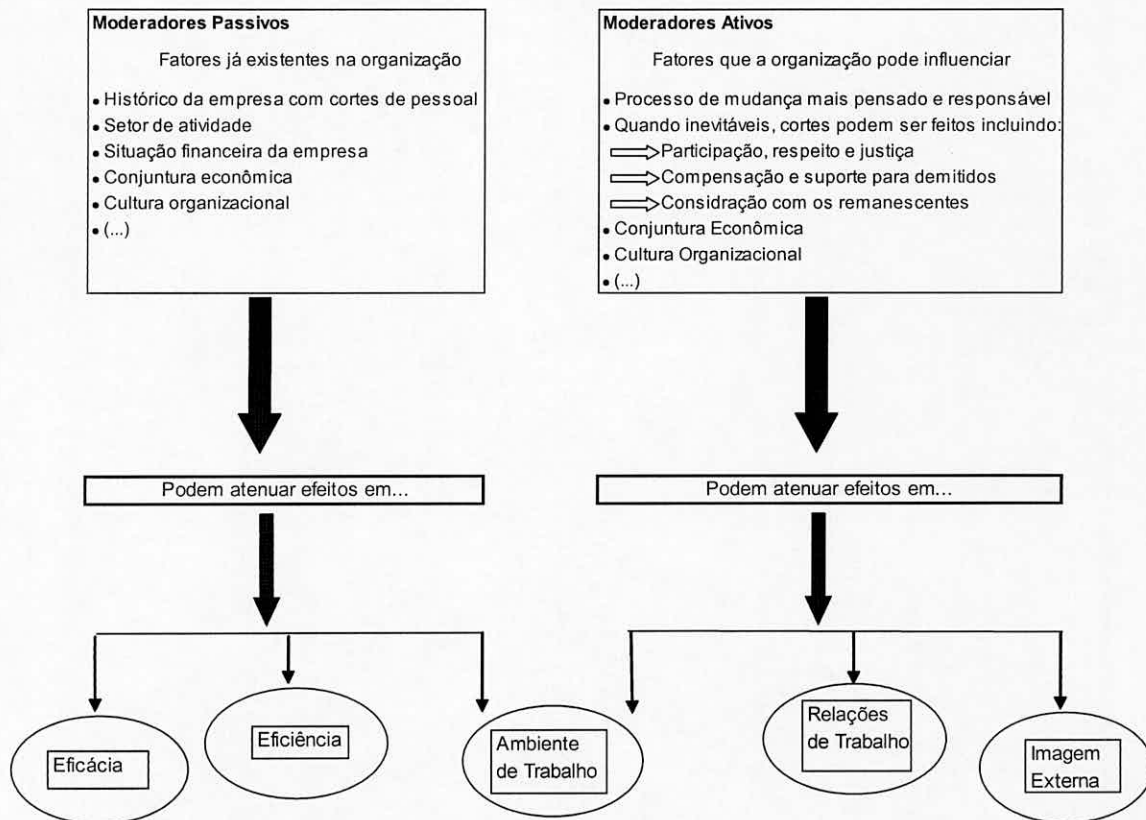
Entretanto, existem maneiras de atenuar os efeitos negativos dos cortes. São eles chamados de moderadores ativos e passivos, conforme quadro abaixo:

Tabela 4

---

<sup>63</sup> CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

<sup>64</sup> Idem



Fonte: em CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

“Para Brockner (1992), os fatores que afetam as reações dos remanescentes se dividiriam em três grupos: primeiro, fatores relacionados à percepção de justiça do processo; segundo, fatores relacionados à mudança das condições de trabalho; e terceiro, fatores relacionados aos próprios remanescentes. Expandindo a observação desse autor, aqui se entende que os efeitos de enxugamento nos remanescentes podem ser moderados por fatores cognitivos, organizacionais e individuais.”<sup>65</sup> (Miguel Caldas, p. 123)

<sup>65</sup> Idem

Tabela 5

Moderadores		
Cognitivos/Emocionais	Organizacionais	Individuais
Percepção de Justiça e Moralidade dos Cortes	Nível de Sobrecarga	Diversas Variáveis, como personalidade, auto-estima, sistema de valores, reserva financeira, empregabilidade, nível de ligação com o trabalho e com os ex-colegas, etc
Percepção de Futuro	Mudança do Clima/Ambiente de Trabalho	
Sentimentos Advindos da	Tipo de Corte (conjuntural ou estrutural)	
Experiência	Histórico da Empresa	
	Cultura Organizacional	

Fonte: CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e individuo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.

As perguntas feitas ao perceber e julgar o processo são, de acordo com Miguel Caldas, as seguintes:

- O enxugamento era necessário?
- A empresa envolveu seus empregados na decisão do enxugamento?
- A empresa deu explicações claras e adequadas da decisão?
- Os cortes foram justos e adequadamente aplicados?
- Os cortes foram feitos no topo da hierarquia também?
- A organização lidou bem com a comunicação e deu aviso prévio?
- A empresa administrou os enxugamentos com respeito e dignidade?
- A organização deu serviços e indenizações tangíveis e significativos para aliviar o impacto nos demitidos?

Há alternativas às demissões em massa ou, quando estas são imprescindíveis, forma de atenuar os efeitos nos demitidos e nos remanescentes. Uma das alternativas é a redução vegetativa de pessoal, considerada a menos traumática delas. Esta consiste em congelar novas contratações e estimular a rotatividade interna. Este tipo de redução, entretanto, não funciona nas organizações que não detectam a necessidade com antecedência. Alguns exemplos de empresa que adotaram esta prática são a 3M, em 1993, e a Petrobrás, em 1990.

Uma outra alternativa é a redução induzida de pessoal, que consiste em estimular a redução voluntária. Algumas empresas oferecem, neste último caso, transferência para posições que precisam de voluntários, oferecendo re-treinamento. Um exemplo a ser cotado foi o que a Volkswagen fez com cerca de 1000 metalúrgicos entre 1998 e 1999, evitando assim a demissão deles.

O problema dessas técnicas é que nem sempre se encontram voluntários e também pode acontecer de aqueles que se apresentarem como voluntários sejam justamente os que a empresa mais quer manter. No Brasil, um caso conhecido deste problema foi o da Metal



Leve. Em 1990, ela lançou um programa de demissão voluntária. Dos 400 que se apresentaram, 15% eram pessoas que a organização não queria perder. Após o trauma, alguns acabaram recontratados.

Uma terceira alternativa seria a redução involuntária de pessoal. É parecida com a redução induzida de pessoal, com a diferença de que, naquele caso a empresa impõe as mudanças ao invés de esperar que voluntários se candidatem. Uma das empresas entrevistadas para este trabalho, é citada no livro como organização que evita a demissão em massa por acreditar que o efeito das demissões não compensa o custo do impacto sobre a confiança e motivação dos remanescentes. Por isto, ela tem preferido transferir pessoal de unidades desativadas para outras localidades. Podem ser usadas a flexibilização das horas de trabalho e a redução dos salários e benefícios. Entretanto, estes são recursos temporários e que somente funcionam se existe um clima de confiança entre a empresa e seus funcionários.

É inútil negar que todas essas alternativas *passivas* a enxugamentos de pessoal são paliativas, à medida que não resolvem os condicionantes fundamentais do excesso de pessoal. Além disso, elas também disfarçam aspectos não funcionais da redução de pessoal, como a moralidade de se demitir, em primeiro lugar, ou a racionalidade do sistema produtivo que define trabalho nesses termos. Contudo, é também necessário admitir que, em alguns casos, algumas dessas alternativas podem ser o menor dos males, para o indivíduo e para a organização.”<sup>66</sup>(Miguel Caldas, p. 147). Na maior parte das vezes, os dirigentes de Recursos Humanos têm menos de dois meses para planejar a redução de pessoal, por isto, poucos pensam em alguma alternativa à demissão em massa, já que este é o método mais rápido de atingir o resultado pretendido.

As alternativas citadas acima são consideradas “passivas”, ou seja, não promovem mudanças na natureza da organização. Simplesmente reduzem o contingente de mão-de-obra, sem evitar que isto aconteça novamente no futuro. “Empresas com mentalidade mais socialmente responsável, e aquelas preocupadas com o bem-estar a médio e longo prazos, tendem a abandonar o simples *corte de cabeças* como estratégia de mudança. Por um lado, este tipo de empresa parece optar por um processo de mudança organizacional mais abrangente, pensado e responsável, em que cortes de despesas de pessoal e desligamentos, quando realmente essenciais, não são um fim em si mesmos, mas uma das possíveis conseqüências da revisão estrutural de toda a empresa.”<sup>67</sup>(Miguel Caldas, p. 151. Ver DeWitt, 1998)

Cameron e al., em 1991, fizeram uma análise sobre *downsizing* em 30 empresas da indústria automobilística americana por quatro anos, a partir de 1987. Chegaram à conclusão de que existem três tipos de estratégia de *downsizing*:

- Estratégia de redução de pessoal, que visa a diminuir *head count* da organização, que foi usada por todas as companhias pesquisadas.

---

<sup>66</sup> Idem

<sup>67</sup> Idem

- Estratégia de redesenho organizacional, com espaço mais abrangente objetiva a mudança da organização (redesenho de tarefas e cargos eliminação de posições hierárquicas, etc).

- Estratégia de mudança sistêmica, mudança da filosofia da organização, implantando a cultura da melhoria contínua.

A pesquisa descobriu que menos de um terço das empresas havia usado a terceira estratégia. Descobriu também que os melhores resultados foram obtidos quando as três estratégias foram combinadas, o que ocorreu em somente 10% das empresas da amostra.

É necessário deixar claro que propor mudanças organizacionais é muito mais fácil do que realizá-las. Demanda-se tempo para que sejam efetivamente implementadas e incorporadas ao dia-a-dia da companhia. Por mais bem administrados e conduzidos que sejam, cortes de pessoal são sempre traumáticos para as empresas. A solução encontrada por diversas corporações, como Dow e Ford, foi manter o quadro de pessoal num patamar mínimo, diminuindo os níveis hierárquicos e incentivando movimentos laterais de carreira. Para que isso seja feito, é fundamental que a área de Recursos Humanos seja envolvida no processo de tomada de decisão interno e que participe ativamente da estratégia da empresa.

Sabemos que diante do contexto em que vivemos de globalização, constante pressão por redução de custos, aumento da concorrência e necessidade de elevação da produtividade e da competitividade, os cortes podem ser inevitáveis. Nestes casos, há diversos cuidados que devem ser tomados a fim de amenizar o problema tanto para demitido quanto para os remanescentes e para a organização. A mudança organizacional precisa ser bem estruturada. A comunicação de que cortes acontecerão, com a explicação aos funcionários de como, em que grau, quando e porque o processo será conduzido permite que as pessoas se sintam menos inseguras e que confiem na empresa. A pior coisa que pode acontecer são os boatos, o que gera desconfiança, desmotivação, medo e conseqüente queda da produtividade.

Numa das entrevistas realizadas, foi citado pelo entrevistado que a produtividade até aumenta quando as pessoas são avisadas de que cortes acontecerão. Eles tentam mostrar o seu melhor. Ele disse também que, quando o processo é bem conduzido, há casos de funcionários que agradecem à empresa por estarem saindo. São pessoas que já não estavam satisfeitas com seus empregos e vislumbram uma mudança positiva em suas carreiras, pois tinham medo de arriscar.

O processo como um todo tem que ser conduzido com justiça. Práticas diferenciadas para determinados grupos provocam reações de raiva contra a corporação e desencadeiam, inclusive, processos milionários de indenização, além de desmotivar os empregados remanescentes. Os critérios mais utilizados nas demissões são:

- Tempo de empresa. Críticos argumentam que este critério até pode parecer justo, mas que ele retira o “sangue novo” da organização.

- **Função ou posição.** Normalmente, em processos de redesenho organizacional, em que se eliminam determinados cargos. Este critério pode criar o problema do acúmulo de tarefas em um determinado funcionário remanescente, que acaba fazendo seu trabalho mais uma parte daquele do que foi despedido.

- **Status trabalhista.** A empresa terceiriza uma parte da sua folha de funcionários. Desta forma, mantém o número de pessoas trabalhando para ela, mas reduz o número de seu *head count*. Estes empregados são, na grande parte das vezes, os primeiros a serem dispensados num programa de redução de pessoal.

- **Desempenho.** Para diversos autores, este seria o critério mais utilizado. O problema é a subjetividade deste critério e a dificuldade em medir o desempenho.

- **Combinado.** Este parece ser o mais adequado. A empresa estrutura o processo utilizando os vários critérios.

Seja como for, cortes de pessoal são sempre traumáticos. Por mais teoria, treinamento em como despedir da maneira mais justa, etc, há que se manter em mente que se está lidando com pessoas. A primeira coisa a fazer é tratá-las com dignidade. Talvez o provérbio “Fazei aos outros como gostaríeis que fizessem convosco” <sup>68</sup> (Mateus, 7:12; Lucas, 6:31, citado por Miguel Caldas, p. 157) seja o melhor resumo daquilo que se deve levar em consideração ao demitir alguém. Portanto, aviso antecipado, respeito e dignidade, compensação e assistência ao demitido (através de programas de *outplacement*, indenizações, garantia de manutenção dos benefícios, como plano de saúde, por exemplo, entre outras) são práticas que deveriam fazer parte de qualquer “pacote” de demissão.

## 7 Responsabilidade Social

### 7.1 A Difusão das Discussões sobre o Tema

Para não cairmos na armadilha de dizer que responsabilidade social é agir eticamente e de que agir eticamente é ser socialmente responsável, adotaremos aqui um conceito de responsabilidade social mais restrito, associado a programas de voluntariado, ou seja, às ações sociais direcionadas ao público externo da organização.

Responsabilidade social com o público interno da organização, no presente trabalho, significa agir de forma ética, conduzindo programas estruturados de admissão de funcionário, evitando, e caso não seja possível, amenizando os efeitos de demissões, coibindo práticas de assédio, tanto moral quanto sexual (apesar de o primeiro poder levar ao segundo e vice-versa), e criando uma cultura interna de respeito ao funcionário,

---

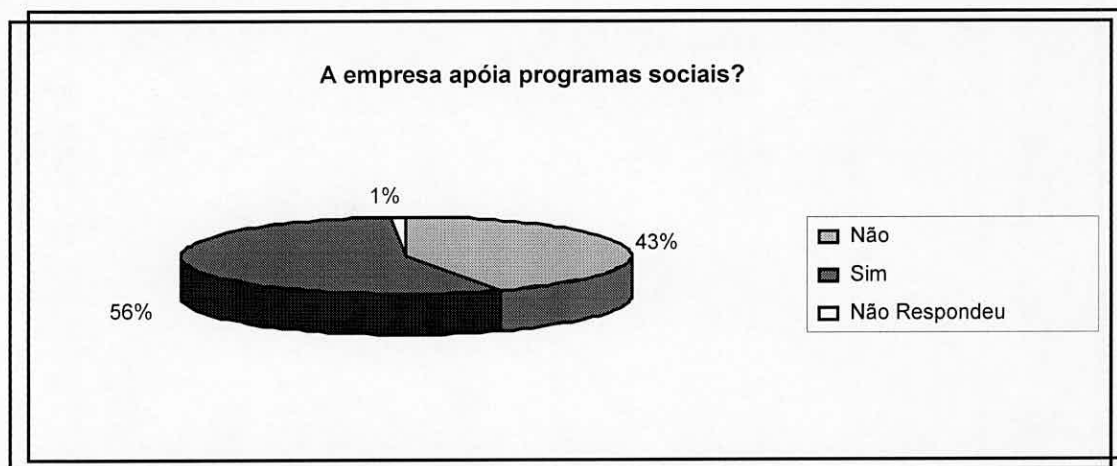
<sup>68</sup> Idem

preocupação com a sua qualidade de vida e a criação de um bom ambiente de trabalho, que permita às pessoas exercerem suas potencialidades. A discussão da responsabilidade social com o público interno da organização não acontecerá neste tópico, portanto. Considera-se que ela constituiu todos os demais tópicos que aqui se apresentaram.

Por isto, seguindo a discussão de Rosa Maria Fischer e Andrés Pablo Falconer <sup>69</sup>, apelidamos esta parte do trabalho de Responsabilidade Social – Voluntariado Empresarial.

É crescente o número de publicações, fóruns de discussão e congressos de responsabilidade social. De acordo com pesquisa realizada por Fischer e Falcone, com 273 empresas de grande, médio e pequeno portes, em julho de 1999, 56% das empresas da amostra estudada investem em programas ou atividades de cunho social ou comunitário. <sup>1</sup>

Gráfico 3



Fonte: FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001.

O estudo não considerou como ações de atuação social das empresas as práticas que beneficiassem seus próprios funcionários ou familiares.

O número é expressivo e sua tendência é de tornar-se cada vez maior, haja vista a discussão somente ter se iniciado no Brasil na década de 60 e o primeiro balanço social ter sido publicado em 1984. A pergunta que se coloca é: porque as empresas voltadas para o mercado, com o objetivo primeiro de obter lucro, investem em projetos sociais?

A discussão que se segue tentará que o voluntariado empresarial traz, efetivamente, bons resultados para as empresas que assumem iniciativas desse tipo assim como para a sociedade civil que delas participa. Os bons resultados podem ser tanto sob a forma de melhoria do ambiente de trabalho (motivação dos funcionários, espírito de equipe, retenção de talentos, melhoria das habilidades inter-pessoais e profissionais do funcionário, etc)

<sup>69</sup> FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001.

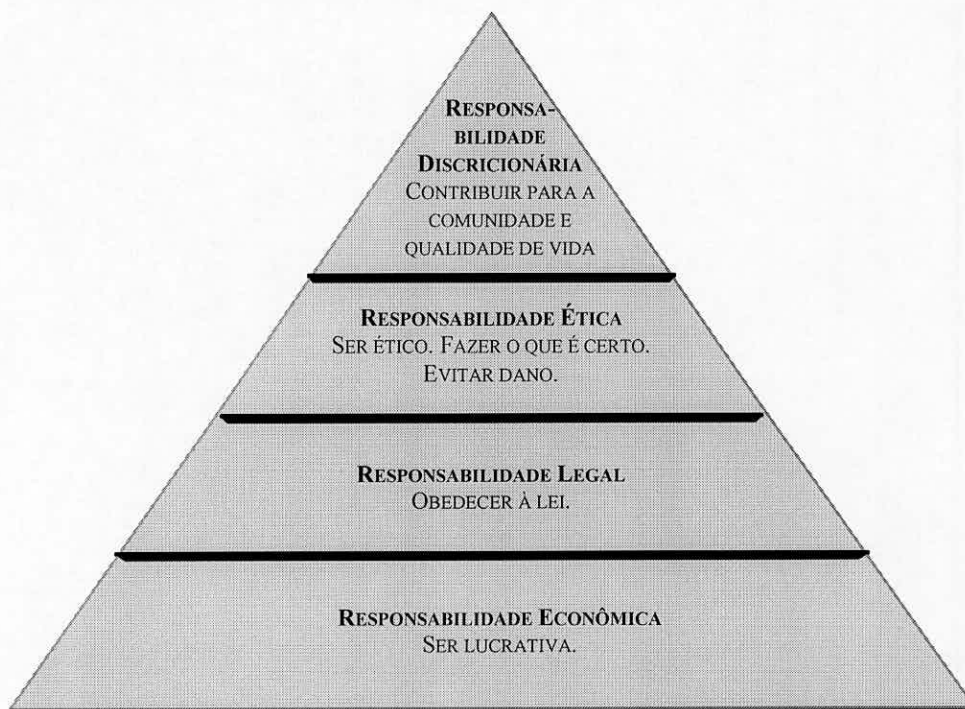


quanto sob a forma de retorno financeiro (maiores vendas, pelo fortalecimento à imagem e marca do produto, publicidade espontânea, valorização das ações da empresa no mercado financeiro, etc).

Mesmo que a mentalidade da empresa seja a de agir de maneira socialmente responsável somente para se obterem maiores lucros, mesmo que a organização não se esforce para mudar a cultura interna e para pensar além do retorno financeiro de suas ações de voluntariado, ela estará contribuindo para a disseminação da cidadania empresarial e para a transformação da sociedade. Portanto, as duas formas de agir são válidas, como também é válida a estimulação à ação social das empresas por meio de argumentos pecuniários.

De acordo com o modelo piramidal de Archie Carrol (citado em Lourenço e Schroder, 2002)<sup>70</sup>, a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: econômico, legal, ético e discricionário (ou filantrópico), conforme figura abaixo:

**Figura 1 - Os quatro tipos de responsabilidade social**



**Fontes:** Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance...."<sup>71</sup>

<sup>70</sup> ARCHIE B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* 4 (1979), 499; e "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders," *Business Horizons* 34, julho/agosto 1991. In LOURENÇO, Alex Guimarães & SCHRODER, Débora de Souza. *Vale investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas*. In [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br)

<sup>71</sup> Idem

Aqui, estamos falando da responsabilidade no topo da pirâmide, pois são essas que contribuem efetivamente para a melhoria do ambiente de trabalho e da vida da comunidade que cerca a empresa. Há inúmeros tipos de programas de responsabilidade social e o grau de sucesso dessas iniciativas somente pode ser avaliado ao se considerar a especificidade de cada organização e os motivos que a levaram a adotar tais proposições, bem como os resultados esperados.

Antes de mais nada, apresentaremos o conceito de voluntário e de programa de voluntariado empresarial..

“O voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”.(Programa Voluntários – [www.programavoluntarios.org.br](http://www.programavoluntarios.org.br)- Folder de divulgação, 1999. Citado em Fischer e Falconer)<sup>72</sup>

“Um programa de voluntariado empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade com o seu tempo e habilidades”. Points of Light Foundation – Wild, 1998. Citado em Fischer e Falconer)<sup>73</sup>

Dentro deste panorama, podemos dizer que o programa constitui uma iniciativa formal da empresa e não a participação de funcionários em projetos espontâneos, que nada tenham a ver com a organização em que trabalham. Para que se caracterize como atividade voluntária, a participação tem que ser facultativa e o trabalho não pode, sob forma nenhuma, ser remunerado financeiramente. O sucesso do programa será tanto maior quanto mais fizer parte da estratégia de negócio da empresa e mais alinhado estiverem os valores da organização à importância das iniciativas sociais, o que tem relação direta com a cultura da companhia, a missão e a visão de seus dirigentes, o posicionamento e imagem dela perante a sociedade, o mercado e seus funcionários.

Ainda segundo a pesquisa realizada por Fischer e Falconer, percebeu-se que várias empresas adotaram programas de voluntariado justamente porque observaram que seus funcionários já se dedicavam a atividades voluntárias. No Brasil, verifica-se o ciclo invertido daquele visto nos EUA. “A diferença que se pode destacar é que, ao contrário do registrado nos EUA, a dedicação aqui não é facilitada pela existência de organizações e de canais de acesso bem estruturados, nem é estimulada pelo reconhecimento social e pelo apoio constante que reforcem a auto-estima e o sentimento de gratificação do voluntário. Tanto é verídico o desejo espontâneo e genuíno de tornar-se voluntário que foram detectados, na pesquisa, vários casos de empresas que já adotaram um programa ou estão pensando em criá-lo, porque observaram que seus funcionários se dedicam – pessoal e

---

<sup>72</sup> FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001

<sup>73</sup> Idem

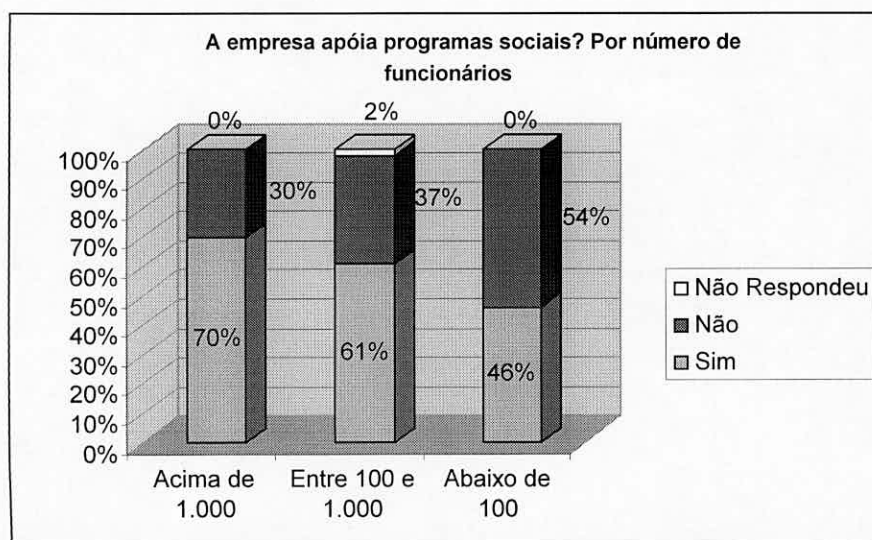
isoladamente – a atividades voluntárias e gostariam de contar com o apoio de seus empregadores para prosseguir ou ampliar essa atuação”.<sup>74</sup>

Há que se reconhecer, porém, que, no Brasil, o clima organizacional e as relações de trabalho são muito pouco favoráveis para a manifestação dessas expectativas pelo funcionário e tão pouco para que os gestores possam dar atenção a esses aspectos. Haja vista as mudanças radicais que afetam a empresa, os gestores e empregados, como demissões em massa, reestruturações, etc. Apesar de todas as dificuldades, mais e mais empresas estão percebendo que já não é possível manter-se no próprio ambiente de negócio se a imagem da companhia não mostrar sua dimensão voltada para o desenvolvimento da sociedade civil. A fim de facilitar a atuação empresarial, muitos buscam apoio nas organizações do Terceiro Setor, como o GIFE, o Instituto Ethos, a Fundação Abrinq, entre tantas. Mas qual é a diferença entre as empresas que atuam no terceiro setor e aquelas que se mantêm fora da atuação social?

## 7.2 Particularidade de Empresas que atuam no Terceiro Setor

Os dados colhidos na pesquisa de Fischer e Falconer, mostram que o porte da empresa está fortemente relacionado com a atuação social (conforme gráfico 2). Das companhias de mais de 1.000 funcionários, 70% desenvolvem projetos sociais, contra apenas 46% das pequenas. Isso se dá porque as maiores empresas possuem mais condições de estruturarem atividades deste tipo porque apresenta, normalmente, uma estrutura mais formalizada, dispõe de maiores recursos e de mais pessoas.

Gráfico 4

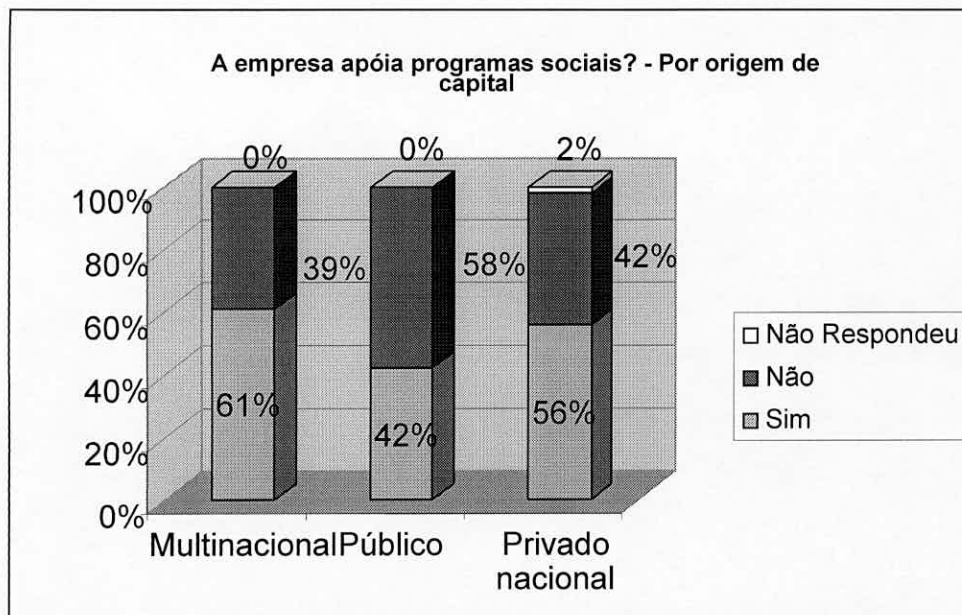


**Fonte:** FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001.

<sup>74</sup> FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001

As companhias multinacionais também participam em maior relevância de iniciativas deste tipo do que as nacionais (61% contra 56%, vide gráfico 3), o que pode ser explicado pelo fato de a questão da responsabilidade social ter começado a ser discutida antes nos EUA e na Europa do que no Brasil e, por esta razão, eles estão mais familiarizados com o assunto e esta cultura, portanto, está mais presente lá.

Gráfico 5



**Fonte:** FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho/ setembro 2001.

As organizações que estimulavam a participação de seus colaboradores em atividades sociais eram, em sua maioria, aquelas que possuíam alguma tradição ou pelo menos se mostravam sensibilizadas para a atuação social. O que vem a reforçar a importância do clima interno favorável para o florescimento deste tipo de atividade.

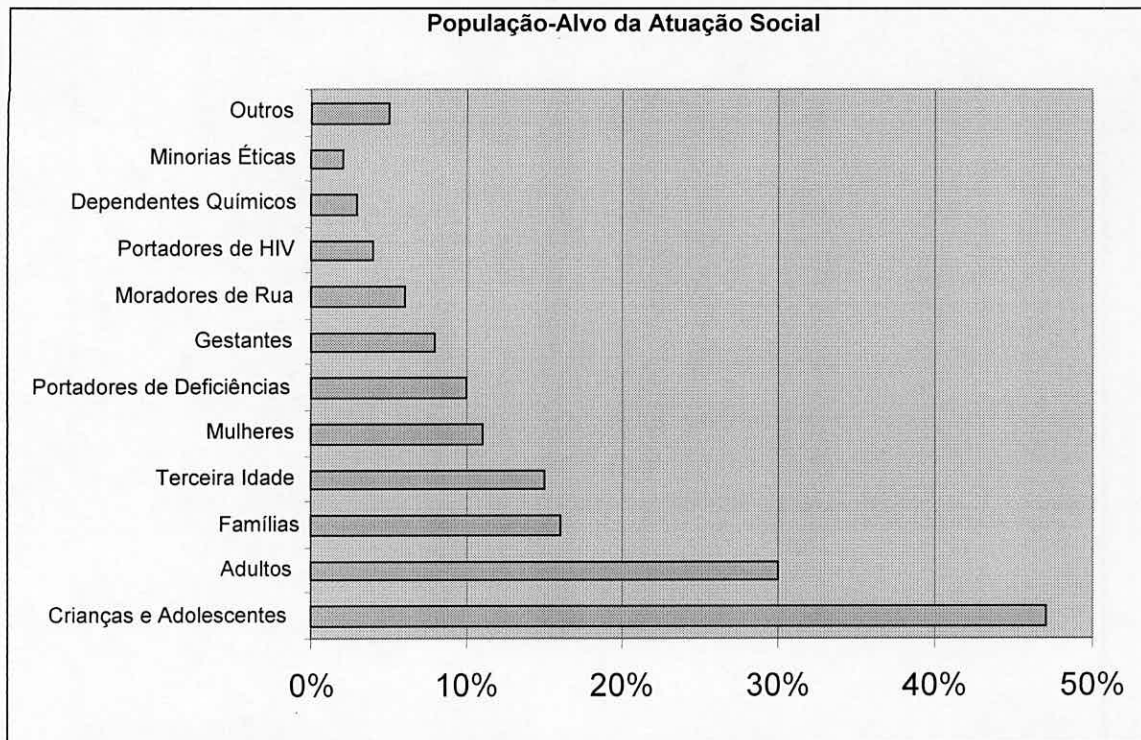
A maior parte das empresas constitui um instituto ou uma fundação para gerir as atividades ligadas ao terceiro setor. Decisão que pode provir de uma orientação corporativa, principalmente no caso das multinacionais, ou para a racionalização administrativa. Neste caso, a motivação é quase sempre tributária, já que existem leis brasileiras de incentivos fiscais nas áreas cultural e artística. Como não é o escopo deste trabalho falar de incentivos, uma vez que ele é extremamente complexo e necessitaria de um segundo trabalho, recomendamos, caso haja interesse em se aprofundar no assunto, a leitura do livro de PAES.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários*. Brasília, 2000. 2ª edição, 592 p.



Quanto aos investimentos sociais das empresas, a pesquisa de Fischer e Falconer revela que a maioria dos programas está voltada ao atendimento da criança e do adolescente, principalmente à capacitação profissional e ao ensino. (vide gráfico 6).

Gráfico 6



**Fonte:** FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001.

Este foco das organizações justifica-se por acreditarem que o futuro se faz pela formação do cidadão desde cedo. O problema que isto pode causar é que outras áreas que também são importantes e carentes de recursos acabam ficando de lado. Entretanto, o maior entrave que pode haver para o desenvolvimento de atividades de responsabilidade social e para a falta de disseminação desta cultura dentro das organizações é não haver vínculo entre a estratégia empresarial e a responsabilidade social. A partir do momento em que a prática da responsabilidade social passa a fazer parte da cultura da empresa, como conseguiu fazer a Natura, os benefícios aparecem com mais frequência e os funcionários mostram-se cada vez mais empenhados e motivados tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

**Tabela 6 - Opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado em relação aos funcionários**

EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS, O VOLUNTARIADO EMPRESARIAL:	CONCORDA	CONCORDA PARCIALMENTE	DISCORDA
▪ CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS, TÉCNICAS E HABILIDADES	52%	30%	5%
▪ MELHORA O ENVOLVIMENTO DO FUNCIONÁRIO COM A EMPRESA	40%	41%	5%
▪ AUMENTA A MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	34%	43%	9%

Fonte: FISCHER e FALCONER, 1999, p.39. Citado em Lourenço e Schroder, 2002 em [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br).

Aliado a isso, a empresa que promover o voluntariado internamente e reconhecer os bons trabalhos de seus colaboradores frente à sociedade e aos demais na empresa, terá um ambiente interno mais produtivo e a sua imagem fortemente associada às práticas sociais, como ocorre com a Natura, por exemplo. Com isso, é possível mudar a “cara” da organização. É importante, notar, entretanto, que, em nenhum momento, o reconhecimento dado aos funcionários pode ser financeiro, sob pena de descaracterizar todo o sentido de voluntariado.

Além dos benefícios citados acima, há também os financeiros.

“Na pesquisa *“Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado”*, do CEATS-USP de Fischer e Falconer, das 273 empresas participantes, 79% concordaram que investir em ações sociais por meio do voluntariado empresarial melhora a imagem institucional da empresa e 8% concordaram parcialmente. A melhoria da imagem institucional da empresa, por sua vez, aumenta suas vendas e seus lucros, bem o valor de suas ações. “Segundo pesquisa publicada pelo *Business for Social Responsibility* (BSR), entidade americana que reúne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania empresarial, (...) 76% dos consumidores daquele país preferem marcas e produtos associados a algum tipo de ação social.”<sup>76</sup> (CHIAVENATO, 1999, p.446).

Oded Grajew (2000)<sup>77</sup> em entrevista para a *Revista Época* aponta:

"Estatísticas mostram que empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas, crescem mais e são mais duradouras. A página da *Dow Jones* na Internet traz um

<sup>76</sup> CHIAVENATO, Idalberto 1999, p.446, citado em LOURENÇO, Alex Guimarães & SCHRODER, Débora de Souza. *Vale investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas*, 2002. In [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br), em [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br).

<sup>77</sup> GRAJEW, Oded. 2000, p.55, citado em LOURENÇO, Alex Guimarães & SCHRODER, Débora de Souza. *Vale investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas*, 2002. In [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br), em [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br).

levantamento que compara a lucratividade dessas empresas com a média da *Dow Jones*. A rentabilidade das socialmente responsáveis é o dobro da média das empresas da Bolsa de Nova York". (GRAJEW, 2000, p.55). Agir de forma socialmente responsável passou a ser estratégia de sobrevivência das empresas no mercado. A cada dia que passa, a sociedade exige mais a postura das organizações de complementar a ação social do estado, uma vez que ele não é capaz de atender todas as demandas. Mais do que sobrevivência, a responsabilidade social é uma nova forma de pensar a empresa estrategicamente, de gerenciá-la e de alavancar seus negócios.

## 8 Análise das Entrevistas

As entrevistas abaixo apresentadas contêm, em negrito, as questões feitas aos entrevistados e, em vermelho\*, a análise de cada uma das repostas (relacionadas à referência bibliográfica pesquisada e apresentada nos tópicos acima deste trabalho). Ao final de cada uma das entrevistas, encontra-se a análise global da mesma. Não se utilizou, durante as entrevistas, gravador (apesar de ser um mecanismo mais preciso o que a memória humana), por receio de constranger os entrevistados, principalmente porque se estava lidando com uma questão delicada.

Desta forma, foram feitas algumas anotações no decorrer da meia-hora / quarenta minutos em que a aluna esteve presente com o representante de cada empresa pesquisada. Posteriormente, foram transcritas em sua versão mais completa de acordo com as notas já tomadas.

### 8.1 Entrevista Empresa 12

**Entrevistado: Sr. xx**

**Cargo: Vice-Presidente de Recursos Humanos**

**Empresa: 12**

**Data: 20/06/02**

#### 1. O que o sr \ sra considera uma empresa ética? O sr \sra pode citar políticas que exemplificam a conduta ética na empresa?

Uma empresa ética é aquela que segue as leis e seus valores. Suas práticas devem estar de acordo com o código de conduta da companhia e com as leis locais. Além disso, ela oferece produtos de qualidade e assegura-se de que não exista favoritismo entre seus colaboradores. Para isso, não é permitida a contratação de parentes e todos os assuntos que suscitarem dúvida quanto a ser correto ou não, ético ou não, devem ser discutidos. Nada pode ficar escondido.

As palavras do entrevistado foram: "Na dúvida, mencione." Ele citou o exemplo de um vendedor que tenha sido convidado para passar um fim de semana na fazenda de um cliente. Neste caso, há favoritismo e troca de favores? O vendedor pode ir ou estará agindo contra as regras de conduta da empresa? O assunto deve ser discutido e somente depois se decide o que deve ser feito.

\* Os parágrafos com chaves - {} - são as análises da aluna

Pôde-se perceber a importância dada ao código de ética da organização, bem como a preocupação com a transparência (“nada pode ficar escondido”) e com a coibição do favoritismo. O entrevistado também citou a discussão como importante forma de resolução de conflitos e de dúvidas, o que seria uma maneira de estimular a ética crítica, citada na seção 5.2, como a melhor forma de criar uma cultura de moralidade e de estímulo à ética na empresa.

**2. A empresa passou por reestruturação\ demissão em massa ultimamente? Se sim, o que foi oferecido para aqueles que tiveram que deixar seus empregos? Como foi conduzido o processo?**

Sim. Houve reestruturação e fusão da empresa 12 com a y. Neste caso, foi oferecido um pacote de salário, assistência médica por um determinado tempo, outplacement (realizado por uma empresa terceirizada para cargos abaixo de gerência e individual, realizado internamente para as posições hierárquicas mais altas).

O entrevistado fez questão de deixar claro que a clareza na comunicação é extremamente importante e que, por isto, as pessoas são comunicadas antecipadamente que haverá demissões. Não é dito qual indivíduo será demitido, mas é deixado claro que um número de x pessoas será desligado da companhia e quando. Foi muito interessante ouvi-lo dizer que quando demissões são anunciadas a produtividade, ao invés de cair devido à falta de motivação, aumenta porque todos querem “mostrar serviço”, na esperança de continuarem na empresa. Por causa disso, vários funcionários acabam ficando, ao invés de serem despedidos, pois melhoram sua performance.

O entrevistado admite que houve reestruturação na empresa e não esconde que houve perdas significativas de empregos. Entretanto, disse que foram oferecidos benefícios para aqueles que deixaram seus cargos e também serviços de *outplacement*. Além disso, e talvez o mais importante de todos, foi o fato de a comunicação sobre os cortes ter sido muito clara e realizada com antecedência. O que pudemos extrair da resposta à esta questão foi que, embora os cortes não pudessem ser evitados, a companhia tentou amenizar seus impactos nos demitidos e nos remanescentes.

**3. Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa? Eles podem escolher quais benefícios querem receber ou esses são determinados pela empresa? Eles são iguais para todos os segmentos?**

Os benefícios oferecidos são os de mercado. Todos possuem os mesmos, mas eles são diferentes na vertical. Por exemplo, o reembolso nas consultas médicas é menor para determinados níveis hierárquicos.

Somente 3% das empresas de grande porte oferecem benefícios flexíveis, segundo o entrevistado. Na Empresa 12, por enquanto, só há flexibilidade dentro do mesmo benefício. Por exemplo, pode-se decidir por pagar uma quantia a mais para ter dentro do plano de saúde a opção de quarto individual. Entretanto, está em estudo a implantação de benefícios



flexíveis. A dificuldade citada é encontrar uma empresa que esteja disposta a fornecer este pacote flexível para a Empresa 12, porque ele custa mais caro, já que se perde escala.

O mais importante, nesta questão era saber se os benefícios eram os mesmos para todos na empresa, o que foi confirmado pelo entrevistado. As diferenças verticais são normais e justas na sociedade capitalista, assim como os salários maiores para determinados cargos e menores para outros. O que não pode haver, como não há, são benefícios do tipo restaurante diferente para diretores daquele oferecido para analistas, por exemplo ou plano de saúde para todos, com exceção do pessoal de chão-de-fábrica.

**4. Oportunidades de promoção \ novos cargos \ vagas no exterior são primeiro oferecidos para os funcionários?**

Sim. Existe um sistema de recrutamento interno, chamado *My Career Connection*. Através dele, todos os cargos em aberto no mundo estão disponíveis na Internet.

A política da empresa diz ser obrigatória a presença da oferta da vaga no sistema interno por 10 dias, antes que ela seja divulgada externamente. Caso não se consiga preencher a lacuna por meio de pessoal de dentro da empresa, aí sim se parte para a contratação de gente externa (feito por *head hunter* e rede de contato).

A prática de disponibilizar as vagas em aberto primeiro para pessoal interno parece ter se tornado uma prática comum nas grandes empresas, hoje em dia. Mais do que uma questão de reconhecimento do empregado, faz parte da lógica da organização, já que este tipo de recrutamento custa muito menos e diminui-se a perda de talentos para o mercado.

**5. A área de Recursos Humanos formalmente participa das definições estratégicas globais da empresa?**

Sim. Entretanto, a maior parte dos processos vêm de fora, como o sistema de avaliação de desempenho, por exemplo. Há a definição estratégica do RH com as demais áreas, através de reuniões periódicas e discussões de alinhamento de posição do presidente com os vices de cada área. O RH é particularmente importante pois apóia as áreas e funciona como um integrador.

O Sr. xx citou uma palavra que diz ser a essência para que as coisas funcionem: engajamento. (inclusive, em sua sala, há um quadro com a palavra dentro de um ciclo)

Para ele, deve funcionar o “*Carpe Diem*”, aliás, um adesivo colado na porta de sua sala, para o qual ele fez questão de me chamar a atenção, possui exatamente esses dizeres. As oportunidades devem ser aproveitadas quando surgem, as idéias devem ser discutidas assim que vêm à cabeça e não guardadas para cada indivíduo.

Assim como dizemos acima, durante o desenvolvimento da discussão bibliográfica, RH, por não participar diretamente das funções da empresa, tem o papel de integrador e facilitador entre as áreas da companhia. E, para que isso aconteça, precisa participar das definições estratégicas da empresa.

O que ocorre muito nas multinacionais é o RH ter que absorver, em seus países locais, programas desenvolvidos lá fora, para uma realidade completamente diferente da nossa.

O profissional de Recursos Humanos tem o dever de conhecer bem os valores de seu país, para que possa adaptar os programas vindos do exterior à realidade local, sob pena de cometer absurdos do ponto de vista local, que são completamente normais no país de origem da organização.

**6. Como é a política de férias da empresa?**

Conforme explicado na análise da entrevista da empresa 14, esta questão foi deixada de lado.

**7. O que a empresa entende por responsabilidade social? É estimulada a responsabilidade social dentro da empresa? Como ela se materializa?**

Programas de apoio a entidades carentes. Em sua empresa, os programas são focados na educação das crianças. Estes projetos são financiados da seguinte maneira: para cada US\$ 1,00 que o funcionário doa, a empresa 12 doa a mesma quantia. Entretanto, programas de incentivo ao voluntariado dos funcionários, através de serviços realizados à comunidade ainda não existem na filial do Brasil. No exterior, isto já é prática comum.

Importante notar que o entrevistado falou muito em marketing. Em retorno para a imagem da empresa, o que tem sido a preocupação central das organizações quando se fala de responsabilidade social. São raríssimas as companhias que possuem uma cultura de responsabilidade social.

O programa citado pode ser considerado de responsabilidade social, sob o conceito citado ao longo do trabalho, já que constitui uma iniciativa formal da companhia e voluntária para os funcionários. Entretanto, os verdadeiros programas deste tipo estão centrados no trabalho voluntário dos empregados e não na contribuição financeira de cada um deles. Iniciativas de cunho financeiro parecem muito mais uma estratégia de marketing do que uma cultura de responsabilidade social.

**8. As pessoas trabalham em equipe? Normalmente o clima predominante é de cooperação ou de competição? Como é o processo de promoção e a política de remuneração variável?**

As pessoas normalmente trabalham em equipe, num clima de cooperação e de discussão das idéias. Por exemplo, a cada seis meses, todos os VPs reúnem-se com o presidente para discutirem o que foi feito e planejar as ações que estarão por vir. Nas fábricas, há grupos semi-autônomo. Apesar de tudo isso, como em todas as empresas grandes e agressivas comercialmente, existe bastante competição, mas num sentido benéfico. Os funcionários são cobrados por resultado financeiro.

Existe um programa chamado "Participando no Sucesso", que são metas financeiras colocadas para todos os colaboradores no começo do ano.

A política de remuneração variável é baseada em stock options para todos; programa chamado "Share Power".

O processo de promoção baseia-se em avaliações de desempenho anuais, através do método 360°.

Existe também um planejamento de RH. Este faz um desenho de cada área (onde estamos, onde queremos chegar). Por meio de um "mapa", são sugeridos treinamentos para suprir as deficiências e cumprir o planejamento do RH.

Novamente, percebe-se a preocupação da empresa com a transparência. As metas colocadas para cada pessoa são expostas no início do ano e RH faz o desenho de cada área, deixando claro onde se encontra a organização e qual é a meta a se alcançada.

O processo de promoção é justo, baseado em avaliações de desempenho anuais, através do uso da ferramenta de 360°, em que o indivíduo é analisado não somente por seu superior, mas também por seus pares, por seus subordinados e até pelos clientes da empresa. Este método, por considerar a opinião de várias pessoas, pode conter menos falhas e, portanto, ser mais justo. Para suprir determinadas carências, são sugeridos treinamentos, o que dá ao funcionário a chance de melhorar.

**9. Normalmente, participa-se de reuniões em que são expostas as opiniões das pessoas? Ou seja, há participação no processo de tomada de decisão?**

Há participação no processo de tomada de decisão. Um exemplo é o citado acima dos grupos semi-autônomos nas fábricas. Não há supervisor de turnos, somente gerente de fábrica por linha de produto e os especialistas. Entretanto, o Sr. xx disse que este processo depende de uma mudança cultural que ainda está ocorrendo na Empresa 12 e que ele acredita que acontecerá ainda em diversas empresas.

Importante notar que o entrevistador não se limitou ao campo gerencial. Ao se perguntar sobre o processo de decisão, citou também as fábricas. Importante também ele ter falado em mudança cultural, pois, conforme discutido na revisão bibliográfica, é a única forma verdadeira de colocar em discussão questões, às vezes espinhosas, como participação no processo de decisão, ética, responsabilidade social, etc.

**10. Qual é a imagem que o sr \ sra pensa que o mercado tem da sua empresa? Ela é compatível com a realidade?**

A imagem que o mercado tem da Empresa 12 é de uma empresa dinâmica, agressiva e que vende produtos de qualidade.

Importante notar que o Sr. xx, assim como o Sr. X e o Sr. Xxx das empresas 15 e 14, respectivamente, não mencionaram nada de responsabilidade social ou ética nesta questão. Já na entrevista realizada na empresa 10, o entrevistado fala da responsabilidade social e da associação do mercado com o lema da empresa, voltado a esta questão.

**11. Qual é a jornada média de trabalho diária dos cargos executivos?**

Não considerei a pergunta relevante, pois sabemos que nas multinacionais, como na Empresa 12, trabalha-se muito.

**12. Quantas mulheres existem em cargos de direção e gerência?**

Em torno de 20, no Brasil.

**13. No caso de expatriações, as mulheres são consideradas como possíveis candidatas?**

Sim, mas ainda não houve nenhum caso.

**14. Como é o relacionamento da empresa com a concorrência?**

A concorrência não é direta, acontece mais no nível regional com as pequenas empresas. Ela incomoda, mas o relacionamento é amigável.

**15. A empresa faz pesquisas de clima organizacional? Se sim, com que frequência? Os resultados são divulgados? Elas são conduzidas por quem (agentes internos ou externos à organização)?**

Sim. É feita uma pesquisa completa a cada dois anos, que é administrada e tabulada por um agente externo e executada internamente. E a cada seis meses, é realizada uma pesquisa interna. Os resultados de ambas são divulgados.

Importante a realização deste tipo de pesquisa e a divulgação de seus resultados, o que propicia oportunidades para se identificarem problemas de clima organizacional e resolvê-los. Desta maneira, contribui-se para o aprimoramento contínuo do ambiente de trabalho, o que, certamente, traz benefícios financeiros para a corporação, uma vez que as pessoas trabalham melhor quando o clima interno é adequado.

**16. Existem programas de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho? No que consiste? Quais são os eixos principais?**

Qualidade de vida é uma coisa relativa, segundo o Sr. xx. Para ele, qualidade de vida significa uma coisa para cada um. Para alguns, pode ser freqüentar uma academia de ginástica diariamente. Para outros, pode ser tirar um dia da semana para cuidar do jardim de casa, ou trabalhar até as 18 horas e estudar algum assunto de interesse a noite.

De acordo com o Sr. xx, o importante é ser feliz (Carpe Diem). Entretanto, citou que na Empresa 12 existe uma lanchonete com vista para o jardim, um salão de jogos, academia de ginástica subsidiada, palestras de prevenção ao tabagismo, programas de recuperação de drogas, etc.



Aqui, pode-se perceber que o entrevistado respondeu como pessoa e não como empresa, da mesma forma que acontece na maior parte das vezes. É necessário saber se a organização estimula as pessoas a buscarem seu próprio conceito de qualidade de vida.

**17. Existem avaliações de desempenho? Os resultados são efetivamente utilizados? É permitido o acesso a eles pelos avaliados? Eles recebem feedback? Recebem treinamento para suprir as necessidades identificadas nas avaliações de resultado?\**

A avaliação de desempenho utilizada é a 360. Conforme já citado, os funcionários são cobrados por resultado. Todos têm acesso aos resultados e recebem feedback e treinamentos sugeridos para suprir as deficiências. São explicitados os pontos fortes e fracos, aqueles que precisam desenvolver (Plano Individual de Desenvolvimento).

A sugestão é que se faça auto-avaliação. Entretanto, em última instância, vale a avaliação do supervisor. Nas palavras do Sr. xx, isto é natural, afinal, se não respeita o chefe, tem que mudar de área.

A transparência é citada com bastante frequência, bem como a participação de todos no processo de decisão. Há que se dizer que a corporação em questão parece fazer o possível para agir dentro de princípios éticos que respeitem a natureza humana. O que não podemos nos esquecer é que a lógica de qualquer empresa é a capitalista. Esta entrevista vem confirmar a conclusão de que as empresas têm como ser éticas, mas que esta pressupõe uma nova lógica, bem diferente daquela baseada na filosofia de Aristóteles ou de Rousseau, por exemplo.

A característica mais marcante é a de o entrevistado, em algumas questões, falar como indivíduo e, em outras, como empresa. Tal fato evidencia a tênue linha de separação entre nossa vida pessoal e profissional. A cada dia que passa, elas se confundem mais, o que tende a aumentar o conflito valores pessoais x valores organizacionais. É urgente que as empresas encontrem maneiras de harmonizar interesses conflitantes, sob pena de verem seu sistema ruir.

## **8.2 Entrevista Empresa 10**

**Entrevistado:** Sr. x

**Cargo:** Gerente de Benefícios

**Empresa:** Empresa 10

**Data:** 03/05/2002

**1. O que o sr \ sra considera uma empresa ética? O sr \sra pode citar políticas que exemplificam a conduta ética na empresa?**

Uma empresa transparente. Um exemplo de transparência na Empresa 10 é a reestruturação pela qual passa a empresa, atualmente. Segundo o Sr. x, poucas são as empresas que avisam seus funcionários, com antecedência, de que processos traumáticos como este

vão acontecer. Além disto, a Empresa 10 não só avisa, como também explica para seus colaboradores o porquê daquilo que está acontecendo e a forma pela qual a mudança afetará suas vidas. Um outro exemplo de transparência é o sistema de divulgação de vagas internamente. Todos os colaboradores têm acesso ao que eles chamam de bolsa de oportunidades, que é um local da *Intranet* onde estão disponíveis as vagas a serem preenchidas. Através da própria *Intranet*, o colaborador que quiser se cadastrar para alguma oportunidade poderá fazê-lo sem problemas.

Assim como na entrevista com a empresa 12, aqui foi citada a transparência.

Também não se negou nem se tentou disfarçar que a companhia passou ou está passando por reestruturação. Tanto a 10 quanto a 12, avisaram seus funcionários com antecedência, de forma a minimizar os danos causados aos demitidos e aos remanescentes.

Das empresas pesquisadas, todas possuíam um sistema de divulgação de vagas interno.

### *Bolsa de Oportunidades*

É o programa que visa ao aproveitamento dos atuais colaboradores, através de remanejamento, no preenchimento de novas vagas. Um dos objetivos deste programa é o de possibilitar maior desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

## **2. A empresa passou por reestruturação\ demissão em massa ultimamente? Se sim, o que foi oferecido para aqueles que tiveram que deixar seus empregos? Como foi conduzido o processo?**

Não. A empresa terceirizou algumas de suas operações que não são consideradas estratégicas, como limpeza, restaurante, segurança e departamento pessoal. Entretanto, o Sr. X disse que, quando acontece uma terceirização, a maioria das pessoas continua trabalhando na Empresa 10. O que muda é que elas deixam de ser funcionárias da Empresa 10 para se tornarem funcionárias das empresas de serviços terceirizados. Como exemplo, foi citado o caso do departamento pessoal. Na ocasião da terceirização, foram aproveitados 80% das pessoas.

Conforme questão anterior, a empresa está passando no momento por reestruturação. A terceirização é um fenômeno cada vez mais comum nas grandes empresas. Sabe-se que não é o ideal em termos humanos, mas é um processo que não tem mais volta. O alegado é que os custos trabalhistas são menores e a organização fica mais enxuta, o que não deixa de ser verdade.

Mesmo que muito bem conduzido, o processo de terceirização pode possuir características desmotivantes para o empregado, mas as empresas estão dispostas a pagar o preço, uma vez que sinalizam para o aumento da competitividade.

O nível de aproveitamento dos funcionários no processo acima pode ser considerado alto, se pensarmos que essas pessoas poderiam ser desligadas definitivamente. Entretanto, não se pode esquecer que 20% dos empregados perderam seus empregos

**3. Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa? Eles podem escolher quais benefícios querem receber ou esses são determinados pela empresa? Eles são iguais para todos os segmentos?**

A empresa possui diversos benefícios, dos quais se destacam:

- Assistência Médica
- Assistência Odontológica
- Convênio Farmácia
- Seguro de Vida
- Alimentação (existem restaurantes subsidiados na Empresa 10. Por exemplo, quem ganha até 7 salários mínimos, paga somente 20% do valor da refeição.

Para o pessoal de vendas, há ticket-refeição. Todos os níveis hierárquicos da empresa almoçam no mesmo restaurante)

- Transporte (a empresa possui ônibus fretados e também é oferecido vale-transporte aos colaboradores, para utilização exclusivamente no percurso residência - trabalho e vice-versa, em transporte público regular, havendo desconto máximo de 6% em folha.

- Berçário
- VIP - Venda Interna de Produto
- Empréstimo
- Check-up\*
- Automóvel\*
- Clube (acessível a todos os funcionários e seus familiares por 2% de seu salário, até o limite máximo de R\$ 30,00)

\* Cargos Executivos

Existe um pacote básico de benefícios que são os mesmos para todos os níveis (com exceção do check-up e do automóvel, acessíveis apenas aos cargos executivos). Entretanto, a graduação varia de acordo com o nível hierárquico. Por exemplo, um funcionário do chão de fábrica tem direito ao plano de saúde básico. Um diretor, por sua vez, tem direito ao plano de saúde Premium.

Esta é a tendência nas grandes empresas. Os benefícios somente variam em sua graduação, mas são os mesmos para todos. Hoje em dia, a questão da hierarquia está mais frágil. Há alguns anos, seria inconcebível termos um diretor almoçando no mesmo local que um operador de máquinas.

**4. Oportunidades de promoção \ novos cargos \ vagas no exterior são primeiro oferecidos para os funcionários?**

A empresa ainda não se encontra internacionalizada.

**5. A área de Recursos Humanos formalmente participa das definições estratégicas globais da empresa?**

Sim. A Empresa 10 possui a área de Recursos Humanos corporativa, que define as estratégias gerais a serem seguidas por toda a empresa. As decisões são tomadas em conjunto, como, por exemplo, os planos de benefícios.

Temos mais uma vez, assim como na empresa 12, a área de RH agindo como facilitador das demais e participando ativamente das decisões estratégicas, o que é primordial para as companhias que queiram se manter competitivas, atualmente.

**6. Como é a política de férias da empresa?**

Após 12 meses de trabalho todo colaborador tem direito a férias, podendo converter 10 dias destas em abono pecuniário.

**7. O que a empresa entende por responsabilidade social? É estimulada a responsabilidade social dentro da empresa? Como ela se materializa?**

A empresa estimula seus funcionários a participarem de projetos voluntários e investe 10% de seu resultado nesta área. As iniciativas são tantas que até existe uma gerência de ação social.

Alguns dos programas encontram-se abaixo relacionados:

Programa Promoção do Voluntariado

Para quem quer se doar um pouco para alguma causa.

Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente

De olhos bem abertos para um futuro de direitos.

Projeto Empresa 10

Brincadeiras, música e cultura para resgatar a dignidade de um povo.

Programa Empresa 10 Escola

Incentivo à gestão democrática em busca de uma escola viva e prazerosa.

Projeto Contadores de História

Era uma vez... uma história criada por colaboradores.

Programa Empresa 10

Gente, gente e mais gente acreditando e fazendo acontecer uma educação de qualidade em todos os cantos do país.

Barracões Culturais da Cidadania

A construção da cidadania através da arte e da cultura.

Cooperativa de Costureiras

A união de esforços e conhecimentos gerando profissionalismo e auto-sustentação.



Fica muito claro que, na empresa 10, a responsabilidade social faz parte da cultura interna. Existem diversas iniciativas formais da organização, conforme pode ser visto acima.

**8. As pessoas trabalham em equipe? Normalmente o clima predominante é de cooperação ou de competição? Como é o processo de promoção e a política de remuneração variável?**

Segundo o entrevistado, a Empresa 10 atua num mercado considerado “nervoso”, extremamente competitivo, em que um novo produto é lançado a cada três dias. Assim, ele disse que predomina o clima de cooperação e trabalho em equipe, mas num ritmo acelerado e agressivo. De acordo com ele, é a única forma de uma empresa sobreviver hoje em dia.

A política interna é a de portas abertas e transparência, conforme explicado na questão 1. Na Empresa 10, qualquer um que deseje falar com o presidente pode chegar até sua sala e conversar com ele. As pessoas trabalham em grandes áreas abertas e envidraçadas (a própria arquitetura do prédio favorece o clima de transparência).

O processo de promoção é como descrito na pergunta 1 (Ver Bolsa de Oportunidades). Além disto, o próprio colaborador, juntamente com seu chefe direto, faz uma avaliação de suas capacidades, metas alcançadas e *gaps* a serem melhorados. Existe um formulário a ser preenchido sobre este tema na *Intranet* e o colaborador tem acesso a ele através de uma senha. A avaliação é feita por competências, através do Processo de Gerenciamento de Desenvolvimento (PGD).

No que consiste o PGD:

Avaliação anual  
Todos os colaboradores são avaliados  
Competências básicas essenciais  
Plano de desenvolvimento  
Exercício de RH  
GAN – Guia de Aprendizagem Empresa 10

A empresa identifica seus principais talentos e investe neles, como, por exemplo, através do pagamento de 60% de um curso de MBA para estas pessoas que desejam fazê-lo.

A Empresa 10 não possui um plano de sucessão bem delineado.

Muitas vezes, quando são identificados *gaps*, sugerem-se treinamentos para que eles possam ser supridos (a empresa possui um centro de treinamento e já considera a idéia de desenvolvimento de uma universidade corporativa).

A remuneração variável é baseada em bonificações e participações em lucros e resultados. As pessoas são cobradas por aquilo que prometeram entregar no início do ano. As áreas possuem um PEA (Plano Estratégico da Área) e os gerentes e diretores são responsáveis por fazer com que seus subordinados cumpram seus deveres, a fim de garantir

que o plano seja cumprido. A Empresa 10 avalia seus colaboradores através do que eles entregaram e de que forma. As bonificações servem como parâmetro para se ver o que foi entregue. Portanto, elas diminuem, caso os resultados prometidos não sejam alcançados.

Mais uma vez, está presente a transparência. A corporação comunica a seus empregados quais são as metas a serem atingidas no início do ano e ninguém é cobrado por algo além daquilo que prometeu entregar.

As vagas em aberto estão disponíveis na *Intranet* para qualquer um que queira ter acesso a elas, o que caracteriza importante ferramenta de transparência e de oportunidades iguais para todos. O processo de promoção e de desenvolvimento está diretamente ligado à avaliação de desempenho, o que caracteriza um processo justo.

**9. Normalmente, participa-se de reuniões em que são expostas as opiniões das pessoas? Ou seja, há participação no processo de tomada de decisão?**

Sim. Conforme citado na questão acima, o clima predominante é o de exposição das idéias e transparência. É a política de portas abertas.

**10. Qual é a imagem que o sr \ sra pensa que o mercado tem da sua empresa? Ela é compatível com a realidade?**

De acordo com o entrevistado, a marca Empresa 10 é muito conhecida e é associada com produtos de qualidade. O lema da companhia “\*\*\*\*\*” é identificado como a “cara da empresa”. A Empresa 10 não vende somente produtos. Existe um conceito muito mais amplo para a empresa que é o de relacionamento. E o mercado percebe isto, sabe que a empresa se diferencia pela forma de vender, de tratar seus consumidores, que é a de relacionamento. Ele acredita que a empresa é reconhecida pelo grande número de iniciativas sociais que promove e pelo cuidado que tem com sua imagem, com o tratamento a seus colaboradores e clientes.

Este foi o único entrevistado que falou de responsabilidade social e ética associado à imagem da empresa, o que comprova, novamente, o fato de estes serem valores que fazem parte da cultura interna.

**11. Qual é a jornada média de trabalho diária dos cargos executivos?**

200 horas mensais. O que, segundo o entrevistado, está abaixo da média de mercado.

**12. Quantas mulheres existem em cargos de direção e gerência?**

54,6% dos cargos de gerência e diretoria são ocupados por mulheres.

Dentre as entrevistadas, esta é a empresa que possui o maior número de mulheres em cargos de direção e gerência. E, segundo o Sr. X, este percentual tende a aumentar.

**13. No caso de expatriações, as mulheres são consideradas como possíveis candidatas?**

Conforme questão 4, a empresa ainda não se internacionalizou.

**14. Como é o relacionamento da empresa com a concorrência?**

Ele classifica o relacionamento como normal. O mercado é muito competitivo e agressivo (um novo produto é lançado a cada três dias). O único concorrente que adota a estratégia de venda através de consultora é a www, por isto, ele cita a dificuldade de benchmark. Disse também que a relação não é predatória, entretanto, não é harmônica. Citou como exemplo o fato de a www não divulgar os salários que paga a seus funcionários para a Empresa 10.

Atualmente, nem sempre o relacionamento com a concorrência é bom. Conforme disse o entrevistado várias vezes, o mercado em que a empresa 10 atua é muito competitivo.

**15. A empresa faz pesquisas de clima organizacional? Se sim, com que frequência? Os resultados são divulgados? Elas são conduzidas por quem (agentes internos ou externos à organização)?**

É feita uma pesquisa de clima organizacional de 2 em 2 anos por um agente externo. Os resultados são divulgados e ações são tomadas para melhorar aquilo que não estiver satisfatório.

**16. Existem programas de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho? No que consiste? Quais são os eixos principais?**

Os colaboradores e seus dependentes associados tem direito à utilização das dependências do Clube Empresa 10 que está instalado em um ambiente Empresa 10, cercado por florestas e possui quadras poliesportivas, campo de futebol, piscinas, fitness center, salão de jogos e áreas de convívio.

Há também programas de promoção da saúde e prevenção de doenças do homem e da mulher, através de orientações na *Intranet* e feiras de conscientização para assuntos considerados importantes para a saúde e qualidade de vida do funcionário. Além disto, a empresa mantém o atendimento personalizado no ambulatório e participa de campanhas como a de doação de sangue.

Na data de aniversário do colaborador, este tem meio período livre, podendo escolher chegar mais tarde ou sair mais cedo.

As áreas operacionais tem o dia inteiro livre em decorrência do turno de horário de trabalho.

É notável a quantidade e qualidade de programas de melhoria da qualidade de vida na empresa 10. Das entrevistadas, esta parece a que mais oferece estes tipos de atividades para os funcionários.

Há que se ter cautela, entretanto, com a invasão da organização em tantas esferas da vida privada do indivíduo. É a tentativa de a organização suprir as lacunas deixadas pelo declínio de instituições antes consideradas centrais na vida do ser humano, como a família, a escola, etc.

**17. Existem avaliações de desempenho? Os resultados são efetivamente utilizados? É permitido o acesso a eles pelos avaliados? Eles recebem feedback? Recebem treinamento para suprir as necessidades identificadas nas avaliações de resultado?**

O planejamento e desenvolvimento dos colaboradores é feito através da Gestão Contínua do Desempenho, onde consideram-se além do desempenho na função, o potencial de cada um, suas aspirações profissionais e seus desejos de mobilidade. O resultado desse conjunto de ações é o desenho de um plano de desenvolvimento individual, que visa a preparar cada colaborador para atuar em diferentes áreas e ter novas responsabilidades.

As avaliações são feitas pelo próprio funcionário, juntamente com seu superior direto. Seus pares também o valiam. O resultado fica na *Intranet* e pode ser acessado pelo colaborador, por meio de uma senha. Os avaliados recebem feedback e treinamento para suprir seus *gaps*. Existem programas de educação e aprendizagem que através de treinamentos formais e "*on the job*" possibilitam a capacitação dos colaboradores na aquisição de novos conhecimentos, competências e habilidades. Esse processo de educação e aprendizagem é composto de vários programas internos e externos, ministrados por colaboradores e terceiros. Há parcerias com instituições de ensino, como a Fundação Dom Cabral e Fundação Getúlio Vargas.

Importante notar que a empresa considera, além do desempenho do funcionário na função atual, também seu potencial de desenvolvimento, suas aspirações profissionais e desejos de mobilidade.

Por todo o acima exposto, a conclusão é de que a responsabilidade social e a preocupação com a forma como lida com seus Recursos Humanos, bem como com o meio-ambiente e com os consumidores, é um valor da empresa 10 e está muito bem inculcada em sua cultura interna. As conseqüências de agir assim podem ser vistas pelo alto percentual de mulheres em cargos de gerência e direção, pela imagem que o mercado tem da empresa e pelo crescimento que ela vem apresentando. Este é um típico exemplo de que agir com responsabilidade e ética com seus Recursos Humanos é extremamente compensador em termos de produtividade, competitividade e imagem de mercado, bem como financeiramente saudável, haja vista os resultados financeiros da organização e o crescimento que ela vem apresentando.



**Entrevistado: Sr. xxx**

**Cargo: diretor de RH**

**Empresa: 14**

**Data: 27/06/02**

**1. O que o sr \ sra considera uma empresa ética? O sr \sra pode citar políticas que exemplificam a conduta ética na empresa?**

De acordo com ele, esta é uma questão simples de responder. Ele disse que iria responder por si mesmo e não em nome da Empresa 14. A conduta ética passa pelas pessoas. Uma empresa ética é aquela em que todos os profissionais praticam o que dizem e que é moralmente aceitável. Na empresa ética, devem ser reportados todo e qualquer conflito.

Dentro da Empresa 14, um exemplo de prática ética é a existência de um Compliance Officer, que reporta ao diretor jurídico. Todas as queixas podem ser reportadas pela Intranet. O canal de tomadas de decisão pelo compliance é o RH.

Ao responder esta pergunta tentando dissociar o que ele considera ético do que a empresa considera, parece haver um conflito valores individuais x valores organizacionais. A dificuldade de definir o que ético aparece quando ele diz que uma empresa ética é aquela em que os profissionais praticam o que dizem e o que é moralmente aceitável. Mas o que seria o moralmente aceitável?

A existência do *Compliance Officer* na organização vai de encontro com a questão discutida no item 5.7 sobre institucionalização da ética e o fato de o canal de tomada de decisão ser o RH evidencia o papel importante desta área nas discussões de ética na empresa e seu papel de facilitador.

**2. A empresa passou por reestruturação\ demissão em massa ultimamente? Se sim, o que foi oferecido para aqueles que tiveram que deixar seus empregos? Como foi conduzido o processo?**

Sim, passou por reestruturação. Mas, segundo ele, como somente 30% teve que deixar a empresa, isto não caracteriza uma demissão em massa e sim uma reestruturação.

Para os que saíram, foi oferecido um pacote de extensão, suporte para recolocação e reconhecimento monetário por tempo de trabalho.

O processo foi conduzido por consultoria externa.

Reestruturação, segundo foi visto no trabalho, não passa de mais uma expressão para demissão em massa. Além disso, 30% de redução do quadro de pessoal parece um número bastante expressivo.

O pacote de extensão oferecido para os que tiveram que deixar seus cargos é uma das maneiras de se atenuar os efeitos do processo. Entretanto, não se sabe maiores detalhes

sobre a condução do processo porque o entrevistado parecia estar apressado e não muito interessado em fornecer maiores detalhes.

**3. Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa? Eles podem escolher quais benefícios querem receber ou esses são determinados pela empresa? Eles são iguais para todos os segmentos?**

Os benefícios oferecidos são os de mercado e são iguais para todos (“fringe benefits”). Ele fez questão de deixar claro que aquilo que é fornecido é o que o mercado oferece, é por competitividade. Ele disse que a diferenciação é por nível. Por exemplo, automóvel, somente para níveis gerenciais. Mais uma vez, afirmou que é aquilo que o mercado oferece. Sua frase foi: “Se o mercado desse carro para faxineiro, a Empresa 14 também daria.

Nesta resposta, pode-se perceber a visão de benefícios como puramente uma questão de competitividade. Em nenhum momento, percebeu-se a preocupação de melhoria da qualidade de vida dos funcionários através dos benefícios.

**4. Oportunidades de promoção \ novos cargos \ vagas no exterior são primeiro oferecidos para os funcionários?**

Sempre. Esgotam todas as possibilidades internas, mesmo internacionalmente, antes de buscar no mercado. Existe um sistema em Workflow, chamado “Job Posting” que dá acesso a todos os funcionários da Empresa 14 às vagas em aberto.

O sistema parece bastante justo, já que prioriza a contratação de pessoal interno, reconhecendo, portanto, os funcionários que desejem crescer profissionalmente. Entretanto, mais uma vez, o entrevistado não se interessou em fornecer maiores detalhes. Não sabemos também se ele realmente é posto em prática, já que não foi indicada a taxa de reaproveitamento interno de pessoal.

**5. A área de Recursos Humanos formalmente participa das definições estratégicas globais da empresa?**

O RH é parte integral da diretoria.

Esta foi a única informação fornecida durante a entrevista.

**6. Como é a política de férias da empresa?**

Conforme citado no trabalho, esta questão foi deixada de lado, pois sabe-se que, nos dias atuais, as pessoas possuem uma carga de trabalho muito alta e acabam tirando férias quando são praticamente obrigados. Ainda assim, continuam trabalhando, através de seus computadores portáteis.

**7. O que a empresa entende por responsabilidade social? É estimulada a responsabilidade social dentro da empresa? Como ela se materializa?**

A responsabilidade social é um valor. Existe uma gerência dedicada ao assunto (Gerência de Comunicação e Responsabilidade Social).

Foi citado pelo entrevistado o “Empresa 14 Fund”, que é um fundo global não vinculado a resultado, com administração independente. Através dele, uma soma de dinheiro pré-determinada é destinada a projetos de educação para crianças carentes.

O voluntariado é estimulado pelo RH por meio de campanhas, como a do agasalho, a do hospital do câncer, etc. Ocorre, mais ou menos, uma por mês.

Mais uma vez, podemos observar a institucionalização da ética, já que existe uma gerência dedicada ao assunto.

Com relação à responsabilidade social, como definida no trabalho (iniciativa formal da organização em que as pessoas participam voluntariamente), poderíamos dizer que o fundo citado não constitui uma iniciativa de responsabilidade social, já que ele somente apóia financeiramente projetos já existentes. Não há participação de funcionários da empresa. O estímulo a programas de voluntariado pode ser considerado uma iniciativa de responsabilidade social pelo seu caráter voluntário de participação dos funcionários e por ser uma iniciativa formal da organização.

**8. As pessoas trabalham em equipe? Normalmente o clima predominante é de cooperação ou de competição? Como é o processo de promoção e a política de remuneração variável?**

A política de remuneração variável e de promoção ocorre por resultado do negócio. No caso das áreas de venda e de manufatura, a participação é no resultado.

Nos demais e nas posições de nível gerencial, a remuneração variável é com base no resultado corporativo global. A partir das posições de nível técnico, é usado o “People Review”, um processo completo de avaliação que ocorre 3 vezes por ano. O processo completo é aprovado em agosto (avaliação do potencial do indivíduo e planejamento de novas ações).

A política de remuneração variável estimula o trabalho em grupo, já que ela ocorre por resultado do negócio e não por resultado individual. No caso das posições de nível gerencial, a empresa busca comprometer o funcionário às metas da organização vinculando seu resultado individual ao da empresa como um todo. O processo pode gerar competitividade excessiva, um forçando o outro a conseguir melhores resultados, já que a remuneração depende do esforço conjunto.

**9. Normalmente, participa-se de reuniões em que são expostas as opiniões das pessoas? Ou seja, há participação no processo de tomada de decisão?**

**7. O que a empresa entende por responsabilidade social? É estimulada a responsabilidade social dentro da empresa? Como ela se materializa?**

A responsabilidade social é um valor. Existe uma gerência dedicada ao assunto (Gerência de Comunicação e Responsabilidade Social).

Foi citado pelo entrevistado o “Empresa 14 Fund”, que é um fundo global não vinculado a resultado, com administração independente. Através dele, uma soma de dinheiro pré-determinada é destinada a projetos de educação para crianças carentes.

O voluntariado é estimulado pelo RH por meio de campanhas, como a do agasalho, a do hospital do câncer, etc. Ocorre, mais ou menos, uma por mês.

Mais uma vez, pudemos observar a institucionalização da ética, já que existe uma gerência dedicada ao assunto.

Com relação à responsabilidade social, como definida no trabalho (iniciativa formal da organização em que as pessoas participam voluntariamente), poderíamos dizer que o fundo citado não constitui uma iniciativa de responsabilidade social, já que ele somente apóia financeiramente projetos já existentes. Não há participação de funcionários da empresa. O estímulo a programas de voluntariado pode ser considerado uma iniciativa de responsabilidade social pelo seu caráter voluntário de participação dos funcionários e por ser uma iniciativa formal da organização.

**8. As pessoas trabalham em equipe? Normalmente o clima predominante é de cooperação ou de competição? Como é o processo de promoção e a política de remuneração variável?**

A política de remuneração variável e de promoção ocorre por resultado do negócio. No caso das áreas de venda e de manufatura, a participação é no resultado.

Nos demais e nas posições de nível gerencial, a remuneração variável é com base no resultado corporativo global. A partir das posições de nível técnico, é usado o “People Review”, um processo completo de avaliação que ocorre 3 vezes por ano. O processo completo é aprovado em agosto (avaliação do potencial do indivíduo e planejamento de novas ações).

A política de remuneração variável estimula o trabalho em grupo, já que ela ocorre por resultado do negócio e não por resultado individual. No caso das posições de nível gerencial, a empresa busca comprometer o funcionário às metas da organização vinculando seu resultado individual ao da empresa como um todo. O processo pode gerar competitividade excessiva, um forçando o outro a conseguir melhores resultados, já que a remuneração depende do esforço conjunto.

**9. Normalmente, participa-se de reuniões em que são expostas as opiniões das pessoas? Ou seja, há participação no processo de tomada de decisão?**



Depende do nível de decisão a ser tomado e do momento da empresa. Algumas decisões são muito importantes para serem tomadas por pessoas de níveis mais baixos da hierarquia da empresa. Outras são muito urgentes para passarem por um processo de discussão e tomada de decisão que envolvam diversas pessoas.

A pergunta visava a identificar a maneira pela qual a empresa trabalha. Sabe-se que é inviável que todas as decisões sejam tomadas com a participação de cada funcionário.

Muitas vezes, a sensação era de que o entrevistado estava desacreditado com a pesquisa. Como se a questão da ética fosse um assunto puritano, de pouca valia prática para a organização.

**10. Qual é a imagem que o sr \ sra pensa que o mercado tem da sua empresa? Ela é compatível com a realidade?**

O mercado tem uma imagem positiva da Empresa 14 (empresa sólida, de alta tecnologia e que desenvolve pessoas até o limite de sua capacidade), o que, segundo o entrevistado, é compatível com a realidade. Existe também o preconceito com a biotecnologia (bem desenvolvida na companhia), mas o Sr. xxx acredita que isto não prejudica sua imagem no mercado.

Nesta questão, não foi mencionada diretamente a ética, propositalmente, pois queríamos analisar se o entrevistado estava comprometido com o tema e se faria a ponte da questão com o tema que estava sendo discutido. Ou seja, esperávamos que ele respondesse a imagem do mercado com relação às práticas de RH e à questão ética na empresa, o que, neste caso, não foi feito.

**11. Qual é a jornada média de trabalho diária dos cargos executivos?**

Esta questão também foi deixada de lado, já que todos sabemos que não há jornada média de trabalho nas empresas. A competição e exigência à produção máxima das pessoas faz com que os que queiram ter sucesso trabalhem muito além de uma jornada de trabalho regular. Os efeitos deste tipo de trabalho sem fronteiras e sem horários estão explicitados na seção 6.1 do trabalho, bem como os depoimentos de pessoas que, mesmo tendo sofrido com isto, não se arrependem do que fizeram, já que admitem que não estariam onde chegaram, caso tivessem feito de outro modo.

**12. Quantas mulheres existem em cargos de direção e gerência?**

Na diretoria local, nenhuma. Na gerência, mais ou menos, 30% dos cargos.

A diversidade é fortíssima dentro da companhia, o que pode ser percebido no "People Review". O entrevistado falou da diversidade restrita (por cor, raça, sexo, etc) e da ampla (por perfil). Disse que no Brasil a busca é pela ampla, já que nosso povo pode ser considerado diversificado pela mistura de raças do brasileiro.

Segundo ele, não faz sentido forçar a diversidade, como muitas vezes ocorre nos EUA.

Novamente, o entrevistado parece fugir um pouco do assunto. Quando perguntei se ele teria pistas para explicar o porquê de não existirem mulheres em cargos de diretoria local, o entrevistado começou a falar sobre a diversidade restrita e a ampla. Disse que sexo é diversidade restrita e, portanto, de menos importância que a ampla. Disse também que não adianta forçar, artificialmente, a diversidade dentro da organização, pois ela não funciona.

**13. No caso de expatriações, as mulheres são consideradas como possíveis candidatas?**

Não existe diferença neste caso. Já houve casos, mas no presente momento ele não consegue se lembrar de nenhum.

**14. Como é o relacionamento da empresa com a concorrência?**

O entrevistado diz que existem diferentes tipos de concorrência. A leal e a desleal são as mais importantes. Com a primeira, que é aquela efetivamente considerada, a relação é de respeito mútuo e compartilhamento de informações. Inclusive, elas fazem parte das mesmas associações.

**15. A empresa faz pesquisas de clima organizacional? Se sim, com que frequência? Os resultados são divulgados? Elas são conduzidas por quem (agentes internos ou externos à organização)?**

Sim. Elas acontecem uma vez ao ano e são coordenadas pelo RH, mas conduzidas por uma consultoria externa. São feitas para todos os níveis hierárquicos e os resultados são divulgados.

Este é um exemplo de boa conduta organizacional. O conceito de transparência está presente quando se diz que os resultados das pesquisas são divulgados e o fato de ser conduzida por um agente externo diminui a possibilidade de viés e deixa as pessoas mais a vontade para dizerem a verdade.

**16. Existem programas de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho? No que consistem? Quais são os eixos principais?**

Existe, internamente, um comitê de qualidade de vida super ativo

Os eixos principais consistem em redução do stress, melhoria da alimentação e estímulo à prática de atividades físicas. Os programas podem mudar de um mês para o outro. Mas o eixo principal não muda muito.

Acontecem festas de aniversário, visitas da família do empregado à empresa, distribuição de brindes, reembolso de academia (até R\$ 50,00 por mês), etc.

Ao comentar sobre o assunto, o entrevistado fez questão de dizer que a empresa faz parte do guia 100 Melhores Empresas para se trabalhar.

**17. Existem avaliações de desempenho? Os resultados são efetivamente utilizados? É permitido o acesso a eles pelos avaliados? Eles recebem feedback? Recebem treinamento para suprir as necessidades identificadas nas avaliações de resultado?**

Sim e os resultados são efetivamente utilizados. O acesso às informações é permitido e o avaliado recebe feedback e treinamento. Os avaliados recebem *mentoring*, de acordo com as metas que são estabelecidas todos os meses de novembro e da identificação dos *gaps* de melhoria. Os treinamento, entretanto, são mais técnico. Se mudanças comportamentais são identificadas, é utilizado o *coaching*, por meio do dia-a-dia.

A existência de avaliações de desempenho sistemáticas revela uma boa prática da empresa, pois pode contribuir para o desenvolvimento do funcionário. Entretanto, pode ser também mais um elemento de pressão para que atinjam metas estabelecidas pela organização. Muitas vezes, estas são insanas e fazem com que o empregado trabalhe sob um clima de pressão enorme. Saber como as avaliações são utilizadas é algo que só se descobre se se está dentro do processo. É algo que, dificilmente, uma entrevista de meia-hora poderia revelar.

O que pudemos perceber da análise global desta entrevista foi o fato de o entrevistado tentar, em diversos momentos, se esquivar das questões mais diretamente relacionadas com a ética. Também pudemos constatar a institucionalização da ética, por meio da existência do *Compliance Officer* e de uma gerência dedicada à Responsabilidade Social.

### 3.20 Entrevista Empresa 15

**Entrevistado: Sr. xxxx**

**Cargo: líder de implementação de recrutamento e seleção**

**Empresa: Empresa 15**

**Data: 23/05/02**

**1. O que o sr \ sra considera uma empresa ética? O sr \sra pode citar políticas que exemplificam a conduta ética na empresa?**

Uma empresa que oferece produtos que suprem as necessidades do mercado por um valor condizente a ele. Além disso, é uma empresa que respeita o funcionário, através do seguimento de políticas escritas.

É uma empresa transparente, que possui uma comunicação aberta, que cumpre o prometido (interna e externamente), que comunica, ou seja, que deixa claro as expectativas com relação ao funcionário. Um dos exemplos desta comunicação aberta e transparência é a divulgação das faixas salariais.

Interessante notar que a primeira frase do entrevistado em resposta a esta pergunta foi muito mais relacionada ao mercado, a suprir o que querem os clientes do que às práticas

de RH internas, ao tratamento dispensado aos fornecedores, meio ambiente, comunidade local ou as iniciativas sociais (questões mais diretamente ligadas à ética). Podemos notar, como em todas as entrevistas, a questão da transparência.

Mais uma vez, percebemos a institucionalização da ética, ao se mencionar que uma das características de uma organização ética é o fato de ela seguir as políticas escritas.

**2. A empresa passou por reestruturação\ demissão em massa ultimamente? Se sim, o que foi oferecido para aqueles que tiveram que deixar seus empregos? Como foi conduzido o processo?**

Sim. Foi oferecido para aqueles que foram desligados um pacote que serve como ponte demissão-recolocação. Dentro deste pacote havia benefícios financeiros e propostas de *outplacement*.

Todas as empresas pesquisadas passaram ou estavam passando por reestruturação, o que vem a confirmar a nossa discussão na parte 6.5 do trabalho de que este é um movimento que não tem mais volta e que todas as empresas estão adotando-o em busca de maior competitividade. Com exceção da empresa 14 que, apesar de ter reduzido 30% de sua folha, não acreditava ter feito demissão em massa, todas as demais confirmaram que haviam passado ou estavam passando por este processo. Desta forma, elas se preocupavam mais em dizer quais tinham sido os benefícios apresentados aos demitidos e aos remanescentes, bem como a forma pela qual o processo fora conduzido.

**3. Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa? Eles podem escolher quais benefícios querem receber ou esses são determinados pela empresa? Eles são iguais para todos os segmentos?**

Os benefícios de mercado. Eles não são flexíveis, mas são os mesmos para todos os funcionários, com exceção de automóvel e ações, que somente são oferecidos a partir de cargos de gerência.. O que varia é a gradação.

Assim como a empresa 14, a resposta é que os benefícios oferecidos são os de mercado, centrando, portanto, a lógica na competitividade. Diferentemente, aconteceu com a empresa 10, que fez questão de citar todos os benefícios e explicar o que cada um deles significava, deixando-nos a sensação de que eles eram mais do que simples benefícios de mercado.

**4. Oportunidades de promoção \ novos cargos \ vagas no exterior são primeiro oferecidos para os funcionários?**

Sim. Todas as vagas, em todos os países em que a Empresa 15 possui funcionários, são anunciadas pela *Intranet* e estão disponíveis para quem quiser ter acesso a elas. Normalmente, o processo é o supervisor conversar com o funcionário sobre seu plano de carreira. Caso eles achem que a vaga é interessante, é feita uma entrevista com o gerente contratante. É importante frisar que, apesar de o processo acontecer normalmente desta



maneira, o supervisor não pode barrar seu subordinado caso este queira indicar-se para uma vaga. Somente depois de esgotadas as possibilidades de preenchimento da vaga internamente é que se parte para a busca de um profissional no mercado.

De acordo com as 4 entrevistas realizadas, pode ser perceber a importância da *Intranet*, como ferramenta de transparência e facilidade da comunicação interna. Em todos os casos, as vagas em aberto ficavam disponíveis através deste meio eletrônico, para que os funcionários pudessem se candidatar a elas, antes que a empresa fosse até o mercado buscar um profissional.

**5. A área de Recursos Humanos formalmente participa das definições estratégicas globais da empresa?**

Sim. Há representantes de RH no grupo de direção. E o sistema de Recursos Humanos é global, em que os diretores se reúnem, periodicamente, com o CEO para discutir a estratégia a ser seguida para o ano, de forma que todas as áreas estejam integradas.

Novamente, vemos o RH cumprindo aquela que deve ser sua verdadeira função: a de integração e facilitação entre as diversas áreas da companhia.

**6. Como é a política de férias da empresa?**

**7. O que a empresa entende por responsabilidade social? É estimulada a responsabilidade social dentro da empresa? Como ela se materializa?**

O princípio da Empresa 15 é apoiar as sociedades em que atua (a comunidade local). Alguns exemplos são a montagem de escolas, de laboratórios de química, etc. Existe um projeto social de treinamento e posterior admissão como estagiário na empresa de estudantes negros e de família de baixa renda. Há também o chamado *Proud and Happy Day*, que ocorre uma vez ao ano, sempre com a participação de funcionários que queiram atuar como voluntários em programas sociais.

**8. As pessoas trabalham em equipe? Normalmente o clima predominante é de cooperação ou de competição? Como é o processo de promoção e a política de remuneração variável?**

Os grupos são auto-gerenciados. Normalmente, o clima interno é de cooperação, em que as pessoas discutem suas idéias e tentam chegar a um resultado comum.

Existe um sistema interno na empresa que se chama Job Announcement System, que foi mencionado na questão número 4 (vagas em aberto divulgadas na *Intranet* da Empresa 15, com acesso a todos que tenham interesse). O processo de promoção está relacionado ao plano de carreira do funcionário e com o cumprimento das metas anuais estabelecidas para ele e seu time (o desempenho é medido 25% pelo desempenho individual, 25% pelo do grupo do qual faz parte e 50% pelo resultado financeiro). Este plano de carreira é acompanhado de perto por um mentor, que pode, muitas vezes,

recomendar que o funcionário concorra a uma das vagas oferecidas no *Job Announcement System*.

O processo de promoção está relacionado ao plano de carreira do funcionário e às metas estabelecidas a ele e ao grupo do qual faz parte. Apesar de o desempenho ser medido pelos esforços do grupo e individual, ele ainda encontra-se fortemente pautado no resultado financeiro, o que mostra a face competitiva da empresa e a lógica de mercado.

De nada adianta o funcionário fazer um ótimo trabalho individualmente e dentro de seu grupo se a empresa apresenta, continuamente, resultados financeiros desfavoráveis.

Conforme citação de Laura Nash, no presente trabalho, as empresas não podem ter vergonha de ter lucro. Aliás, sem lucro ela deixa de existir e, conseqüentemente, muito mais do que 20 ou 30% de seu quadro de funcionários desaparece.

**9. Normalmente, participa-se de reuniões em que são expostas as opiniões das pessoas? Ou seja, há participação no processo de tomada de decisão?**

A comunicação na empresa funciona em todas as direções, conforme dito na questão número 1 (comunicação aberta). A hierarquia é muito frágil e predomina a política de portas abertas. As decisões são tomadas em conjunto, em que participam representantes de todas as áreas.

**10. Qual é a imagem que o sr \ sra pensa que o mercado tem da sua empresa? Ela é compatível com a realidade?**

A imagem é de uma empresa grande, internacional e sólida, em que o processo de admissão é difícil. Segundo o entrevistado, esta imagem é compatível com a realidade.

Ele citou o fato de a companhia ter sido classificada pelo guia da revista *Exame 100 Melhores Empresas para se Trabalhar* e disse que o número de currículos enviados para o departamento de recrutamento e seleção, após esta classificação recebida pela empresa aumenta muito.

É importante notar que esta pergunta foi feita livremente, sem especificar que a questão da imagem da empresa no mercado tinha a intenção de que o entrevistado falasse da imagem social e ética da companhia. Isto foi feito propositalmente a fim de checar se o entrevistado responderia neste tom, na tentativa de possuir uma pista do quão encarnada na cultura interna da organização estavam essas questões. Podemos notar que não foi o que aconteceu. O entrevistado não associou a pergunta com o tema da pesquisa.

**11. Qual é a jornada média de trabalho diária dos cargos executivos?**

Concluiu-se que esta pergunta não possuía relevância, já que é de conhecimento geral que as pessoas dos cargos executivos não possuem jornada média de trabalho. As empresas cobram, cada vez mais, por resultado e o importante é entregar o prometido ou previamente estabelecido na data especificada.

A fim de cumprir suas atribuições, a grande maioria das pessoas em cargos executivos trabalha 10, 12 horas por dia.

Acredita-se que esta pergunta não influencia o caráter ético ou não da empresa.

**12. Quantas mulheres existem em cargos de direção e gerência?**

No Brasil, há 10 mulheres nestes cargos, o que corresponde a um percentual de 5% do total da população da amostra. O Sr.xxxx disse, entretanto, que este número vem aumentando, inclusive citou o fato de que cada vez mais as candidatas em processos de recrutamento e seleção são mulheres.

Uma das ações que visam a estimular a diversidade de sexo, dentro da Empresa 15 é o chamado Women Innovation Network (1 para cada região). Ele se caracteriza por palestras, reuniões e grupos de ação.

Apesar de crescente o número de mulheres nas empresas, principalmente em cargos de maior responsabilidade, elas ainda são minoria. Entretanto, assistimos ao rápido aumento da participação feminina no mundo empresarial e todos os problemas que isto acarreta na formação da instituição família, na questão do assédio moral e sexual, etc.

Apesar disso, este é um movimento justo, reivindicação antiga das mulheres e que propicia a independência e valorização feminina.

**13. No caso de expatriações, as mulheres são consideradas como possíveis candidatas?**

Sim. Existem mulheres expatriadas, mas o número não foi precisado.

**14. Como é o relacionamento da empresa com a concorrência?**

O relacionamento é bom. Principalmente porque, muitas vezes, o concorrente também é um cliente.

A empresa faz e fornece muito *benchmarking* com e para a concorrência.

Esta é uma característica do mundo de globalização em que vivemos. Muitas vezes, seu concorrente é seu melhor cliente. Como tratar esta questão? Esse é mais um dos desafios que a realidade organizacional atual nos impõe.

**15. A empresa faz pesquisas de clima organizacional? Se sim, com que frequência? Os resultados são divulgados? Elas são conduzidas por quem (agentes internos ou externos à organização)?**

As pesquisas de clima organizacional são realizadas uma vez ao ano por agentes internos e os questionários para avaliação são enviados por e-mail.

A crítica que se faz aqui é o fato de as pesquisas serem realizadas por agentes internos da organização, fato que pode causar viés e mascarar resultados, por intimidar as pessoas. O fato de o questionário ser enviado por e-mail pode complicar ainda mais a credibilidade do processo, pois identifica os indivíduos, que podem não se sentir a vontade para dizer a verdade. Há que se notar ainda que a simples análise de questionários pode ser muito pouco para que se realize uma pesquisa confiável de clima organizacional.

**16. Existem programas de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho? No que consiste? Quais são os eixos principais?**

Sim. Estes programas fazem parte do departamento médico. E o eixo principal consiste em saúde e bem estar. São feitas palestras antitabagismo, de prevenção ao alcoolismo e ergonomia. Também há incentivo ao esporte.

**17. Existem avaliações de desempenho? Os resultados são efetivamente utilizados? É permitido o acesso a eles pelos avaliados? Eles recebem feedback? Recebem treinamento para suprir as necessidades identificadas nas avaliações de resultado?**

É feita a avaliação 360' para que o funcionário seja avaliado por seus pares, superiores e até clientes. Entretanto, este tipo de avaliação é utilizado somente do cargo de gerência para cima. As avaliações de desempenho são medidas por estabelecimento de metas. Os resultados são efetivamente utilizados, inclusive como requisito para uma possível promoção e determinam parte da remuneração variável. Como dito na questão 8, os funcionários possuem mentores, que os ajudam a traçar seus planos de carreira. A partir das avaliações de desempenho, eles recebem feedback do supervisor e sugestões de treinamento para suprir as deficiências. Neste caso, a iniciativa é de ambos os lados: funcionário e supervisor.

É relevante o uso da *Intranet* como canal de comunicação entre a corporação e seus funcionários, o que pôde ser percebido em todas as entrevistadas.

A empresa 15 parece estar centrada na questão de cumprimento das políticas escritas da organização e na transparência, deixando claro aos funcionários as metas estabelecidas no início de cada ano. Além disso, a área de Recursos Humanos participa estrategicamente das decisões e age como facilitador entre as demais áreas.

## **9. Conclusões**

O tema proposto neste trabalho é de difícil discussão, encontra-se mal definido e apresenta áreas de múltiplas fronteiras do saber, sendo alguns aspectos nebulosos. Não há um consenso do que é considerado ética e a discussão torna-se ainda mais complicada quando aplicamos o conceito à realidade empresarial. Muitos consideram ser a ética o seguimento de regras aceitas socialmente, mas poucos conseguem definir quais são essas regras. E, quando o fazem, caem na armadilha de simplificar em demasia um conceito extremamente complexo e reduzi-lo a um amontoado de diretrizes mal definidas.



A proposta do presente trabalho foi especular neste sentido a fim de lançar idéias sobre uma área de discussão que, apesar de tão importante, ainda se encontra obscura. O ambiente sócio-organizacional vigente impõe aos indivíduos novos papéis e exigências que eles não estavam preparados para assumir. A velocidade com que as mudanças ocorrem na sociedade atual deixa as pessoas sem referenciais. Quando se estava começando a entender a lógica de uma realidade, ela já não é mais válida. As regras do jogo mudam em segundos e as pessoas precisam estar atentas a elas, caso queiram sobreviver no mundo de hoje e, principalmente, no mercado de trabalho. Era de se esperar que, diante desta perda de referenciais, o ser humano tivesse que procurar algo que fosse mais perene e que pudesse guiá-lo através das mudanças. Em face deste problema, assiste-se à volta de questões antes consideradas importantes e que perderam seu significado em meio ao turbilhão de informações em que vivemos. O ser humano tenta buscar momentos de calma e reflexão em meio à tempestade, através da ética, do voluntariado, do ser importante para algo além da ordem econômica que criamos. Ele procura justificativas para as suas ações. A consequência é a enorme difusão de textos, reportagens, movimentos acadêmicos e empresariais em busca da ética.

Mas, que ética seria essa? Com certeza não é aquela filosófica, de difícil compreensão, que busca suas raízes em filósofos como Aristóteles e Platão a fim de definir o que é o bem. Este tipo de ética, apesar de muito justo e bonito, jamais poderia ser aplicado à realidade em que vivemos, à realidade empresarial e capitalista, cujo elemento estrutural são as relações desiguais. A tendência é as corporações operarem segundo regras próprias, “forçando” as normas nacionais e internacionais a ajustar-se aos padrões de mercado. “... a lógica das grandes empresas é o seu próprio bem-estar, que se reflete na contínua necessidade de crescimento e de eliminar, através do planejamento, qualquer variável de mercado que ela não consiga calcular ou controlar” <sup>78</sup> (SALLES, 1998, p. 158). As empresas, quando fazem o bem, é para fortalecer sua imagem perante o consumidor e a sociedade. Conforme Salles, a ação desinteressada não existe neste universo, o bem nada mais é do que um meio para um fim nem sempre declarado ou assumido. Entretanto, precisamos nos lembrar de que as pessoas que tomam essas decisões têm uma vida comum, como qualquer outro cidadão, mas na vida profissional agem de outra forma, são cosmopolitas. “Enquanto indivíduo, se preocupa com a situação político-social e econômica de seu país, mas na função de executivo ele se esquece de sua vida privada e decide baseado em argumentos econômicos. De seus amigos ele exige honestidade, integridade, desinteresse, mas acredita que no “mundo da selva” em que vive profissionalmente estes valores são considerados vícios ou ingenuidade”. <sup>79</sup> (SALLES, Carlos Alcides, 1998).

Desta maneira, assiste-se à ascensão de um novo tipo de ética, que parece ser mais apropriada à nossa forma de vida atual: a ética empresarial, que propõe uma aplicação pragmática do conceito, buscando harmonizar as relações da empresa com os indivíduos que dela fazem parte e ou com ela se relacionam. É a tentativa de conciliar os conflitos valores pessoais x valores organizacionais. Entretanto, conforme disse Meira, o problema

---

<sup>78</sup> SALLES, Carlos Alcides (1998). Ética em Negócios: Economia e Administração, a gênese da controvérsia. Tese de Doutorado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

<sup>79</sup> Idem

foi que a discussão da ética precedeu seu desenvolvimento enquanto campo de estudo, o que faz com que coisas, às vezes, absurdas sejam ditas e ensinadas em cursos que se propõem a ensinar ética em dois dias, por exemplo. Agir eticamente não depende somente de cursos ou de decorar regras e leis instituídas. A questão passa por mudança de cultura e de atitude, portanto, passa pela própria definição de natureza humana e do papel de cada indivíduo na sociedade. O *laissez-faire* fracassou porque o homem é um ser movido pelo desejo, pela necessidade de fazer tudo aquilo que lhe pede seus instintos mais profundos. A fim de viver em sociedade, é preciso que eles próprios criem instituições que reprimam algumas de suas vontades, para que a do outro também possa se manifestar e, portanto, para que possa viver de forma harmoniosa. Ao criar o Estado, por exemplo, o homem tentou harmonizar suas relações com os demais porque entendeu que somente assim poderia viver em sociedade. Entretanto, ele se esqueceu de tudo isso ao instituir o *laissez-faire* e criou um mundo em que ele estava se auto-destruindo.

Percebeu-se que a vontade privada, em diversas ocasiões, passava (e somente poderia ser realizada) pela vontade pública. Foi então que as empresas começaram a ter consciência de que sua sobrevivência implicava a diminuição de seu poder de fazer tudo aquilo que lhe fosse mais favorável, sem levar em consideração o mundo à sua volta.

A área de Recursos Humanos, antes deixada em segundo plano, tipicamente vista como um amontoado de papel, em que imperava a burocracia no sentido mais pejorativo da palavra, começou a ser vista como estratégica e fundamental dentro do desenvolvimento e sobrevivência no mercado. Através de suas ações com relação a Recrutamento & Seleção, demissão de pessoal, planejamento de carreira, treinamento, atividades de cunho social, coibição de práticas antiéticas na empresa, etc, a área torna-se, cada vez mais, um facilitador e integrador entre as diferentes áreas da organização. A forma como ela lida com os recursos mais importantes da empresa, que são as pessoas, passou a determinar a imagem da companhia no mercado e o conseqüente resultado financeiro que ela apresenta.

Com os consumidores cada vez mais exigentes, com o ritmo acelerado de mudança em que vivemos e com as pressões do dia-a-dia, atrás de maior produtividade e competitividade, a empresa que não souber recrutar as pessoas de maior potencial, que não souber treiná-las para as necessidades mutantes do mercado e que não souber cuidar bem delas, estará eliminada do jogo. É neste panorama que discutimos as questões relativas à forma como devem ser conduzidos os processo de RH e também os problemas que advêm ao se lidar com pessoas. Muito já foi feito e vem sendo feito nas empresas. A forma como a área é gerenciada mudou muito e apresenta mais e mais desafios e questões difíceis de serem respondidas. As empresas possuem uma força e uma influência muito grandes dentro da sociedade, por isso, ela pode fazer muito para melhorar a vida daqueles que diretamente fazem parte delas bem como para os que se encontram ao seu redor. Práticas justas e não discriminatórias, respeito com os Recursos Humanos internos e externos, transparência, compromisso com a verdade, esforços contínuos na melhoria do ambiente de trabalho e estímulo ao comportamento ético e socialmente responsável são iniciativas simples que não precisam de grandes recursos financeiros nem físicos para serem realizadas. Basta um pouco de bom-senso e de alguns minutos para se colocar no lugar do outro e fazer a velha pergunta, antes de tomar alguma decisão duvidosa: “Eu gostaria que fizessem isso comigo?”

Muito do que foi concluído, deve-se, além das leituras, ao trabalho realizado em campo. Apesar da dificuldade encontrada em se conseguir agendar entrevistas com os profissionais de RH dentro das organizações, ele foi importante para confirmar as discussões e argumentos levantados durante a fase de referência bibliográfica. É sabido que o trabalho estaria muito mais enriquecido, caso mais do que quatro entrevistas tivessem sido realizadas. Entretanto, apesar da insistência da aluna, as empresas não se mostravam muito entusiasmadas com a pesquisa. Compreende-se a dificuldade de o profissional das organizações em interromper suas atividades do dia-a-dia para contribuir com um trabalho acadêmico. Além disso, sabe-se que o tema é delicado e que, muitas vezes, evita-se falar no assunto. Ainda há muito a ser feito nesta área de estudo.

Não se pretendeu esgotar as questões referentes à ética no contexto organizacional, mesmo porque elas são muitas e bastante complicadas. Muito menos, tentou-se culpar as organizações por agirem de maneiras x ou y. O intuito foi apresentar a realidade organizacional atual e os desafios e problemas que ela acarreta, bem como e, principalmente, estudar a maneira pela qual as empresas têm respondido a eles. Espera-se com isso, suscitar nos leitores o interesse pelo assunto e a compreensão da importância dele.

## 10. Anexos

### 3.21 Roteiro de Entrevista Condensado



#### Roteiro de Entrevista

**Entrevistado:**

**Cargo:**

**Empresa:**

**Data:**

1. O que o sr \ sra considera uma empresa ética? O sr \sra pode citar políticas que exemplificam a conduta ética na empresa?
2. A empresa passou por reestruturação\ demissão em massa ultimamente? Se sim, o que foi oferecido para aqueles que tiveram que deixar seus empregos? Como foi conduzido o processo?

3. Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa? Eles podem escolher quais benefícios querem receber ou esses são determinados pela empresa? Eles são iguais para todos os segmentos?
4. Oportunidades de promoção \ novos cargos \ vagas no exterior são primeiro oferecidos para os funcionários?
5. A área de Recursos Humanos formalmente participa das definições estratégicas globais da empresa?
6. Como é a política de férias da empresa?
7. O que a empresa entende por responsabilidade social? É estimulada a responsabilidade social dentro da empresa? Como ela se materializa?
8. As pessoas trabalham em equipe? Normalmente o clima predominante é de cooperação ou de competição? Como é o processo de promoção e a política de remuneração variável?
9. Normalmente, participa-se de reuniões em que são expostas as opiniões das pessoas? Ou seja, há participação no processo de tomada de decisão?
10. Qual é a imagem que o sr \ sra pensa que o mercado tem da sua empresa? Ela é compatível com a realidade?
11. Qual é a jornada média de trabalho diária dos cargos executivos?
12. Quantas mulheres existem em cargos de direção e gerência?
13. No caso de expatriações, as mulheres são consideradas como possíveis candidatas?
14. Como é o relacionamento da empresa com a concorrência?
15. A empresa faz pesquisas de clima organizacional? Se sim, com que frequência? Os resultados são divulgados? Elas são conduzidas por quem (agentes internos ou externos à organização)?
16. Existem programas de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho? No que consiste? Quais são os eixos principais?
17. Existem avaliações de desempenho? Os resultados são efetivamente utilizados? É permitido o acesso a eles pelos avaliados? Eles recebem feedback? Recebem treinamento para suprir as necessidades identificadas nas avaliações de resultado?



### 3.22 E-Mail recebido da Empresa 3

De: xxxxxxxxxx  
Para: karinafonseca.....  
Data: 11/04/2002  
Assunto: Projeto “A questão Ética nas Empresas”

Karina, boa tarde.

Recebemos uma carta da Profa. Dra. Maria Ester de Freitas – FGV, referente ao seu interesse em realizar uma entrevista com Recursos Humanos para o desenvolvimento de sua pesquisa “A Questão Ética nas Empresas”.

Gostaríamos, à princípio, em agradecer-lhe pela escolha da Empresa 3, porem, não será possível a realização da entrevista solicitada.

Nós realizamos um atendimento padrão a todos os estudantes que nos procuram. Neste atendimento, apresentamos os principais programas de Recursos Humanos. Caso tenha interesse, o próximo encontro acontecerá dia 10/05.

De qualquer forma, vou disponibilizar a você o nosso Código de Ética. Espero que possa ajudá-la na elaboração do trabalho.

Estou à disposição para contatos e esclarecimentos.

Atenciosamente,

Xxxxxxxx

RH – Desenvolvimento Gerencial

### 3.23 Carta recebida da Empresa 17

À  
Fundação Getulio Vargas  
Avenida Nove de Julho, 2009  
01313-902 – São Paulo – SP

At.: Profa. Dra Maria Ester de Freitas

Prezada Senhora,

Foi com grande satisfação que recebemos sua carta datada de 22 de abril p.p., referente ao pedido de uma entrevista com sua aluna Karina Fonseca sobre o Projeto “A questão ética nas empresas – uma visão de Recursos Humanos.”

Informamos que, no momento, estamos atendendo entidades, as quais já haviam nos contatado, solicitando uma entrevista com a nossa área de Recursos Humanos.

Infelizmente, como não podemos atender a todas em uma mesma ocasião, pedimos sua gentileza, no sentido de podermos agendar essa entrevista numa próxima oportunidade.

Cordiais saudações,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Diretor Geral de Pessoal

### **3.24 Carta enviada às empresas**

São Paulo, 15 de maio de 2002

Ao

Sr. xxxx

Diretor de Recursos Humanos da  
Empresa 14

Prezado Senhor,

Sou a professora-orientadora de Karina Helena Fonseca, nossa aluna do Curso de Graduação em Administração de Empresas, que participa do PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - com um projeto sobre “A questão Ética nas empresas – uma visão de Recursos Humanos”. Trata-se de um tema que todos nós consideramos da mais alta relevância, que no entanto tem sido tratado de maneira descritiva, homogênea e universal, dificultando a sua compreensão em contextos e situações diferentes. Absorvemos muito da discussão produzida no exterior e esquecemos de investigar o que as categorias conceituais e práticas de fato significam para as nossas empresas.

O PIBIC tem por objetivo principal estimular o espírito investigativo e o interesse pela pesquisa da nossa própria realidade, contribuindo, assim, para a formação de nossos alunos bem como procurando construir dados que possam auxiliar as empresas nas suas formulações. Nesse sentido, o programa tem uma dupla finalidade: a) desenvolver a capacidade e o gosto de nossos alunos para a pesquisa e a análise de um assunto de maneira mais aprofundada; b) contribuir com as empresas brasileiras, disponibilizando os resultados dessas pesquisas. É uma grande ambição, mas factível.

O projeto da aluna Karina está assentado numa pesquisa empírica a ser realizada em empresas de alta reputação, que geralmente figuram entre as melhores nos diversos rankings publicados pela imprensa especializada. A sua empresa é uma delas e, por esta

razão, gostaríamos de contar com a sua colaboração para participar deste projeto, recebendo a nossa aluna para uma entrevista, em particular com o responsável principal pela área de Recursos Humanos. Acreditamos firmemente que a elevação do nível de formação de nossos alunos é fruto de uma saudável cooperação entre a nossa instituição e as empresas, que poderão no futuro beneficiar-se com profissionais mais amplamente capacitados, bem como com os resultados diretos das pesquisas realizadas. O Brasil carece conhecer-se um pouco mais e trabalhos como o proposto por Karina ajudam a reduzir esta lacuna. Asseguramo-lhe que todas as informações serão tratadas com o máximo de sigilo, anonimato garantido e a sua utilização será apenas para efeitos didáticos. A confirmação da entrevista poderá ser feita diretamente com a aluna, no e-mail: karinafonseca..... ou nos telefones: 011/1111111 ou 011/22222222.

À sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos, apresento-lhe os nossos sinceros agradecimentos e cordiais saudações,

Profa. Dra. Maria Ester de Freitas  
Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos  
[mariaester.....](mailto:mariaester.....) / 011-33333-33333

## 11. Bibliografia

- ARCHIE B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, "Academy of Management Review 4 (1979), 499; e "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders, "Business Horizons 34, julho/agosto 1991. In LOURENÇO, Alex Guimarães & SCHRODER, Débora de Souza. *Vale investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas*. In [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br).
- BARRETO, Margarida. *Uma jornada de Humilhações* (2000). São Paulo: Tese de Mestrado. PUC São Paulo, São Paulo.
- BAUMOHL, B. *When downsizing becomes dumbsizing*. Time, p. 55, 15 Mar. 1993. In CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e individuo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.
- BOERLIJST, Gerrit & MEIJBOOM, Geert. *Matching the Individual and the Organization*. In HERRIOT, Peter. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Birkbeck College, University of London, 1992.
- CALDAS, Miguel P.. *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e individuo*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 297 p.
- CHEIT, Earl F. *The New place of Business: Why Managers Cultivate Social Responsibilities*. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a etica da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de

Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

- CHEVALIER, Jacques. *For Interieur et Contrainte Institutionnelle*
- DACHLER, Peter H. *Selection and the Organization Context*. In HERRIOT, Peter. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Birkbeck College, University of London, 1992.
- DAVEL, Eduardo & CONSTANT, Sylvia Vergara. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*, tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré Editora, 1992. 5a edição ampliada.
- ENRIQUEZ, Eugene. *Aproches du For Interieur*.
- ENRIQUEZ, Eugene. *Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas*. RAE, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17.
- EXAME, *Procura-se Atleta Corporativo* (Betania Tanure de Barros). Editora Abril: ano 36, edição 759 de 06 de Fevereiro de 2002.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, TACHIZAWA, Takeshy & FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2001, 258 p.
- FOLHA DE SÃO PAULO, *Perseguição no Trabalho é Assédio Moral* (Sérgio Vilas Boas). São Paulo. Folha Equilíbrio, 21/02/2002.
- FREITAS, Maria Ester de. *Assédio Moral e Assédio Sexual: as faces do poder perverso nas organizações*. São Paulo, RAE, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abril / Junho, 2001.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 178 p.
- FRENCH, Peter. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia Univ. Press, 1984. In MEIRA, Fábio (2002). *Ética Empresarial e Gerencialismo: um estudo sobre a ética da ética empresarial*. Tese de Mestrado, FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. *Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração da USP (RAUSP), v.36, n.3, p.15-27, julho / setembro 2001.
- GAZETA MERANTIL. *Ciência prova que fazer boa fama é mais vantajoso*. (Márcio Venciguerra). São Paulo, 18/10/2001