

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON EL PÚBLICO INTERNO: LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA BRASILEÑA

Raquel Alves Furtado  
Roberto Patrus Mundim Pena

PONTIFICIA UNIVERSIDADE CATOLICA DE MINAS GERAIS- BRASIL

### Resumo:

O tema deste artigo é a responsabilidade social de uma empresa, a Promon, com os seus trabalhadores, avaliada a partir das seguintes variáveis: gestão participativa; relações com sindicatos; política de remuneração, benefícios e carreira; cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; e comportamento frente a demissões. Seu objetivo foi analisar a percepção dos empregados em relação às ações de RSE com PI da empresa em que trabalham. A pesquisa foi quantitativa (questionário) e qualitativa (grupos de foco e entrevista). Entre os seus resultados, constatou-se que os empregados percebem a empresa como socialmente responsável com eles próprios. Comprovou-se, também, correlação entre os altos índices de concordância na variável *Gestão Participativa* e os baixos índices de concordância na variável *Relações com os Sindicatos*. Segundos os empregados, a relação aberta e transparente que a direção da empresa desenvolve com o conjunto dos empregados, envolvendo-os em decisões, acaba tornando a representação via sindicato dispensável. Este dado corrobora a abordagem de Heckscher (1996), para quem quanto mais uma empresa abre as portas para a participação, mais afasta a organização sindical.

### Corporate Social Responsibility with workers: a Brazilian Company' s employees perception

### Abstract:

The theme of this article is Corporate Social Responsibility (CSR) with employees from a Brazilian company called Promon; evaluated using the following variables: Participative Management; Relationship with Unions; Policies of Remuneration, Benefits and Career; Health Care, Security and Work Conditions; Commitment with Professional Development and Employability; and Policies Related to Lay-Offs. The objective of the research was to evaluate the Promon's employee's perception of the company concerning human resources practices linked to CSR. The research was quantitative (survey) and qualitative (focus groups and interview). The results showed that the employees recognize the company as socially responsible toward themselves. Additionally, a negative correlation between Participative Management and the Relationship with Unions was found. According to the employees, the open and transparent relationship developed by the company with them, makes the union dispensable. This data corroborates Heckscher's approach (1996), in that the more a company opens its doors to participative management, the less necessary union organizations become.

**Key-words:** Corporate Social Responsibility; Human Resources; Labor Relations; Participative management; Relationship with Unions.

### Resumen:

El tema de este artículo es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con los empleados de la empresa brasileña Promon, evaluada a partir de las siguientes variables: gestión participativa, relaciones con los sindicatos, política de remuneración, beneficios y carrera; atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo; compromiso con el desarrollo profesional y el empleo, comportamiento frente a las desincorporaciones. El objetivo fue analizar la percepción de los empleados de la empresa con respecto a las prácticas de recursos humanos con relación a la RSE. La investigación fue cuantitativa (encuestas) y cualitativa (grupos focales y entrevistas). Entre los resultados se encontró que los empleados perciben la empresa como socialmente responsable frente a ellos, y que existe una correlación negativa entre la Gestión Participativa de la empresa y la relación con los sindicatos. Según los empleados, la relación transparente y abierta de la empresa frente a ellos hace que el sindicato sea prescindible. Lo anterior corrobora el enfoque de Heckscher (1996), que indica que mientras más abre una empresa sus puertas a la participación, menos necesaria se vuelve la organización sindical.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Gestión Participativa, Relación con los Sindicatos.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo intenta comprender el discurso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el Público Interno (PI) y evaluar esa práctica en la empresa brasileña Promon, desde el punto de vista de los empleados. En el referencial teórico, se discute la responsabilidad social con el público interno, desde la presentación de los Indicadores Ethos para PI. Metodológicamente, una investigación cuantitativa ha sido realizada con 34,2% de los empleados de Promon para evaluar su percepción con relación a los empleados sobre las prácticas de RSE con PI de la empresa. La investigación ha sido complementada por abordaje cualitativa, basada en una entrevista con la principal ejecutiva del área de Recursos Humanos (RH) y tres grupos de foco con empleados de diversos niveles jerárquicos. El análisis de resultados, apunta la indicación de que, aunque la empresa no trate formalmente la gestión de personas como una de las variables de responsabilidad social, varios temas de la RSE son contemplados en sus políticas y prácticas de recursos humanos, principalmente, aquellos relacionados con gestión participativa, remuneración, beneficios y carrera, de acuerdo con la opinión de los propios empleados. Se discute también como el alto grado de gestión participativa impacta positivamente las otras variables, excepto la relación con los sindicatos. Esa percepción deriva de un modelo accionario singular que solo permite accionistas que sean al mismo tiempo empleados. Sin embargo, se constató que algunas variables como valorización de la diversidad, preparación para jubilación y el futuro de los niños y adolescentes todavía son poco discutidos e abordados concretamente en la empresa, según la percepción de los empleados.

## REFERENCIAL TEÓRICO: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON EL PÚBLICO INTERNO

Carroll e Buchholtz (2000) han encontrado diversos conceptos sobre responsabilidad social empresarial, la mayor parte apuntando la idea de que la empresa debe ir además de la ley. Aglieri e Borinelli (2001) destacan tres grandes visones sobre RSE: responsabilidad social como obligación social, como preconizó Friedman (1970); responsabilidad social como aprobación social, como descrito por Davis e Blomstrom (1975); y responsabilidad social como abordaje sistémica de los stakeholders (ZADEK, 1988). Una cuarta visión puede ser añadida, al considerarse el tratamiento de Bittencourt y Carrieri (2005) dado al concepto, visto como una ideología, entre relaciones de poder en que ocurren conflictos envolviendo dominación y subordinación. Tal perspectiva crítica es compartida por Paoli (2002), que afirma que la lógica económica es preponderante en la cuestión de la filantropía empresarial, con relación al compromiso ético con la sociedad. Esa autora comenta que, generalmente, cuando no existe una fundación ligada a la empresa los proyectos sociales acostumbran ser alocados en los departamentos de marketing (PAOLI, 2002).

A pesar de las diferencias de abordajes, que hacen con que el concepto sea considerado en construcción (ASHLEY, 2002; TENÓRIO, 2004), Pena (2004) ha constatado, en revisión de literatura, que la mayor parte de los trabajos publicados en revistas y congresos de administración hace referencia a la Teoría de los Stakeholders, lo que lleva él a considerar que ella ya parece estar incorporada a la construcción teórica de la responsabilidad social empresarial. Melo Neto y Froes (1999) apuntan que, para ser considerada una empresa socialmente responsable, ella debe invertir no bienestar de los empleados e sus dependientes e en un ambiente de trabajo saludable. Debe también promover comunicaciones transparentes, dar retorno a los accionistas, asegurar sinergia con sus fornecedores e garantizar la satisfacción de sus clientes o consumidores” (MELO NETO e FROES, 1999, p. 84).

Se admite-se, pues que la RSE comprende todos los stakeholders. Sin embargo, para autores como Arruda y Navran (2000) e Pena (2003), la responsabilidad social interna precede, en términos de congruencia y consistencia, la responsabilidad social externa (ARRUDA e NAVRAN, 2000). Tal premisas hace del stakeholder trabajador (también llamado de público interno), un público privilegiado para as pesquisas interesadas en verificar la consistencia (término de Arruda e Navran, 2000) entre el discurso empresarial y sus relaciones de trabajo.

En trabajo exploratorio con gestores de recursos humanos de empresas ligadas a institutos de RSE o premiadas por algunas de esas instituciones, Werlang (2003) ha constatado que el desarrollo de acciones tanto internas como externas generó mayor comprometimiento de los empleados. Sin embargo, mismo empresas interesadas en el tema de RSE reconocen que la relación con el PI todavía se encuentra en un estadio inicial. En una auto-evaluación sobre RSE que empresas filiadadas al Instituto Ethos realizan anualmente, sin cualquier finalidad de premiación o divulgación, ellas consideran que su actuación con el PI es una de las peores, si comparadas con la actuación con relación a los otros stakeholders (ETHOS, 2004a). En pesquisa realizada con empresas de energía eléctrica, el público interno obtuvo el menor índice de responsabilidad social (52), se quedando abajo apenas de fornecedores (42), en un índice de 0 a 100 (CBIEE; COMUNITAS, 2005).

Entre las variables de la responsabilidad social con o público interno, están las siguientes: gestión participativa; relación con sindicatos; política de remuneración, beneficios y carrera; cuidado con salud, seguridad y condiciones de trabajo; compromiso con el desarrollo profesional; y comportamiento frente a demisiones. Para varios autores, la cuestión de la gestión participativa y relación con los sindicatos está íntimamente ligada, pues, aunque puedan coexistir, en general, los movimientos de las empresas en dirección a mayor involucrimiento de los empleados en la gestión contribuye para la desmovilización sindical (HECKSCHER, 1996; ZIBAS, 1997; TUMA 1999). Para el Instituto Ethos, la empresa socialmente responsable debe favorecer la organización de sus empleados, permitir que el sindicato actúe en el local de trabajo,

establezca negociaciones colectivas, y mantenga una interlocución transparente con las entidades sindicales. Sobre gestión participativa, el Ethos entiende que las empresas deben desarrollar prácticas para envolver los empleados en la resolución de los problemas de la empresa y hacer disponibles las informaciones financieras a los empleados y entrenarlos para que puedan entenderlas. La empresa socialmente responsable debe también mantener representantes de los trabajadores en comités de gestión o formados para definir cuestiones estratégicas (ETHOS, 2004b).

La definición del Instituto Ethos para la cuestión de remuneración y carrera determina que la empresa socialmente responsable debe considerar sus empleados como socios, desarrollando una política de remuneración, beneficios y carrera que valore las competencias potenciales de sus empleados e invirta en su desarrollo profesional. Además, debe monitorear la amplitud de sus niveles de salarios con el objetivo de evitar el refuerzo de mecanismos de mala distribución de riqueza e generación de desigualdades sociales, efectuando ajustes cuando necesario (ETHOS, 2004a). En grandes empresas, todavía prevalece la remuneración funcional; la remuneración variable aparece apenas como una tendencia (OLIVEIRA, 2001).

Cuanto al cuidado con salud, seguridad y condiciones de trabajo, Brasil (2003, p. 159) constata que tales temas han sido puestos en segundo plano. Para el Instituto Ethos (2004a), la empresa debe transformar sus intenciones en acciones concretas. Recomienda la busca de padrones internacionales para esa cuestión específica, como la SA 8000, por ejemplo. Se recomienda que las condiciones de trabajo, salud y seguridad tengan indicadores de desempeño establecidos con la participación de los empleados y que sean inclusos en el planeamiento estratégico y divulgados ampliamente.

El compromiso con el desarrollo profesional es visto pelo Ethos (2004a) como el deber de la empresa de invertir en la capacitación de sus empleados de forma amplia. También debe ofrecer apoyo a proyectos de generación de empleos y fortalecimiento de la comunidad con que se relaciona. Galvão e Trindade (1999) apuntan la necesidad de reclasificar y flexibilizar las funciones para comportar el nuevo trabajador multi-funcional.

Finalmente, el comportamiento frente a demisiones implica el cuidado en minimizar las dificultades del empleado demisionado. Las demisiones no deben ser utilizadas como primero recurso de reducción de costos. Cuando inevitables, deben ser hechas con responsabilidad, definiendo criterios específicos, como facilidad de recolocación en el mercado, edad, estado civil, existencia de hijos, etc (ETHOS, 2004a). El aumento de la competencia global e la limitación de márgenes de lucro imponen que los contratos de trabajo sean cada vez más flexibles y abren espacio para subcontratación de servicios como forma de escapar de costos de contratación de personas, lo que lleva a un aumento del desempleo (BELLOQUIM e CUNHA, 2003). Para Tuma (1999), las nuevas

relaciones de trabajo son pautadas por la inseguridad e inestabilidad. Caldas (2000) considera que, aunque exista una grande literatura sobre los efectos de las demisiones en masa, hay pocos estudios que buscan entender como la organización puede minimizar esos efectos, tanto no personal demisionado como en las personas que permanecen en el trabajo. Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001), los procesos de demision en masa, cuando necesarios, deben ser realizados a partir de criterios claros de desempeño y desarrollo profesional, enfocando el individuo y sus características personales y particulares.

En fin, la responsabilidad social con los trabajadores implica el reconocimiento no sólo del capital humano, fortaleza de toda organización, pero también de la humanidad de quien trabaja en la empresa y desea ser respetado, valorizado e incentivado. Desde el punto de vista teórico, se asume la prioridad del público interno delante de otros stakeholders cuando vemos la responsabilidad social bajo el prisma de la ética y de la coherencia entre discurso y práctica.

## **METODOLOGIA**

La investigación ha objetivado analizar la percepción de los empleados con relación a las acciones de RSE PI de la empresa e que trabajan, en el caso, a brasileña PROMON. Fundada en 1960, tem 100% de capital brasileño, e actúa en el área de ingeniería e tecnología. La empresa desarrolla proyectos de grandes obras y soluciones tecnológicas para gobiernos y grandes empresas tanto en Brasil como en el exterior. El ambiente de la empresa es un ambiente de escritorio, muy informatizado, y con profesionales altamente cualificados. La empresa está presente hace varios años en una lista de “mejores empresas para trabajar”, divulgada anualmente por la Revista Exame, de 1997 a 2005 (EXAME, 2004).

Los instrumentos de coleta de dados utilizados, complementares entre si, han sido los siguientes: una pesquisa cuantitativa con una muestra significativa de los empleados, una entrevista con la directora de Recursos Humanos y tres grupos de foco con empleados de diversos niveles jerárquicos. Para Vieira (2004), que contesta la polémica entre la utilización de pesquisas cuantitativas y cualitativas basada en la supuesta supremacía de una sobre otra, la utilización de más de un método de pesquisa en el estudio de fenómenos administrativos y organizacionales enriquece su comprensión. Tanto la pesquisa cuantitativa como la investigación cualitativa han sido basadas en los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial elaborados por el Instituto Ethos, versión 2004 (ETHOS, 2004b). Para este artículo, han sido contempladas las siguientes variables: Gestión Participativa, Relaciones con los Sindicatos, Política de Remuneración, Beneficios y Carrera, Cuidados con Salud, Seguridad e Condiciones de Trabajo, Compromiso con el Desarrollo Profesional e Comportamiento Frente a Demisiones.

Del universo de 541 empleados, el cuestionario ha sido puesto disponible de forma electrónica para una muestra aleatoria de 400 empleados, y 197 han respondido, configurando una muestra de 34,2% de los empleados. De estos, 185 constataron sim a la pregunta “Usted acepta participar de esa encuesta?, sendo 37 directores o gerentes, 48 supervisores y 100 empleados de otros niveles jerárquicos. Considerándose como válidos los cuestionarios con respuestas de 185 empleados, el margen de error ha sido de 5,84% e el intervalo de confianza de 95%. La muestra retrata la realidad de la empresa en que casi la totalidad de sus empleados tiene curso superior y, prácticamente, no existe la figura del llamado nivel operacional.

Para la realización de la pesquisa cuantitativa, el cuestionario ha sido adaptado e aquél validado por Pena et al (2004), con a actualización de algunas cuestiones de acuerdo con la versión de 2004. El cuestionario adaptado tiene 63 afirmativas e, como ya había sido utilizado con éxito en pesquisas anteriores, no se consideró necesario un pre-teste. Las preguntas originales han sido transformadas en afirmativas para permitir la utilización de la Escala de Likert de 1 a 5. En esta pesquisa, los empleados respondieron si concordaban o no con las afirmativas presentadas, variando del nivel 1, discuerdo completamente, al nivel 5, concuerdo completamente. Los respondientes han sido orientados a dejar la cuestión en blanco si no tenían la intención o condición de responderla. Así, las no-respuestas han sido analizadas llevándose esas dos posibilidades en cuenta. Como todas las afirmativas son positivas, se puede decir que la percepción de los empleados con relación a la actuación socialmente responsable de la empresa es mayor cuanto más altos sean los índices de concordancia (respuestas nos niveles 4 e 5).

Después de la realizacaion de la pesquisa cuantitativa, tabulación y análisis preliminar de los datos, han sido realizadas una entrevista semi-estructurada con la directora de Recursos Humanos y tres grupos focales con cerca de 30 empleados al todo. La utilización de grupos focales como herramienta de pesquisa cualitativa complementar a la pesquisa cuantitativa se justificó por el ipso de que esa metodología ser reconocida como una buenaa forma de explorar y entender actitudes, opiniones y percepciones, justamente lo que se pretendía con este estudio (RUEDIGER e RICCIO, 2004 p. 171).

Los resultados de la pesquisa han sido analizados con el soporte de los grupos de foco realizados con los empleados y la entrevista con la directora de Recursos Humanos. Para facilitar el análisis de la pesquisa cuantitativa, se consideró como índice de concordancia la soma de las respuestas de nivel 4 e 5, concuerdo siempre y concuerdo en la mayor parte de las veces, y como índice de discordancia las respuestas de nivel 1 e 2, discuerdo siempre y discuerdo en la mayor parte de las veces, en cada cuestión. Las respuestas de nivel 3, algunas veces concuerdo, algunas veces discuerdo, y las no-respuestas, o nivel 0, que corresponden a las respuestas e blanco, han sido analizadas en separado.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISIS DOS RESULTADOS

### GESTIÓN PARTICIPATIVA

De acuerdo con la percepción de los empleados, la empresa de facto procura envolverlos en la gestión del negocio. Las medias más altas dicen respeto a la práctica de la empresa de pasar informaciones a los empleados, inclusive financieras, y ofrecer entrenamiento para que ellos puedan comprenderlas. Más de 87% de los empleados olvidos afirman que reciben informaciones económico-financieras de la empresa y 73% relatan que la empresa tiene un proceso estructurado de discusión y análisis sobre esas informaciones. A pesquisa también apunta que la empresa procura envolver representantes de los empleados en comités de gestión o en las decisiones consideradas estratégicas, con un índice de concordancia de 63,8%.

En los grupos de foco, los empleados participantes destacaron el proceso abierto e transparente del planeamiento estratégico realizado por la empresa como un punto fuerte de la gestión participativa. De acuerdo con la habla de los empleados y la entrevista con la directora de RH, desde 2004 el ciclo de planeamiento estratégico ha pasado a comprender una etapa inicial abierta a la participación voluntaria de todos los interesados. Todos los empleados pueden inscribirse en un o más grupos, sendo que la participación é voluntaria y ocurre en la hora del almuerzo, en reuniones informales ya consolidadas en la cultura de la empresa, “cuando se discute sobre todo”, segundo uno de los empleados. En la primera fase, los participantes debaten los temas e sugestionan; enseguida, el grupo estudia la viabilidade de cada idea e define algunas propuestas que son dirigidas a la directoria para consolidación. Cuando concluido, o plano estratégico es presentado para todos los empleados. En 2004, 200 empleados se inscribieron, formando 18 grupos de discusión.

Además el proceso formal de planeamiento estratégico de la empresa, los empleados do grupo de foco afirmaron que las reuniones para discusión de decisiones son frecuentes. Hay una asamblea anual general de accionistas, cuya realización es una exigencia legal. Dos veces por ano ocurren las llamadas reuniones de comunidade, abiertas para todos los empleados, en las cuales las principales cuestiones de la empresa son discutidas.

Con relación a la participación en comisiones formales, la percepción ha variado más. La grande mayoría de los empleados (91,3%) concuerda que los representantes dos trabajadores en la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) son elegidos sin interferencia de la empresa. Sin embargo, sólo 35,7% concuerdan que los representantes de los trabajadores en la Comisión de Participación en los Intereses da empresa son elegidos sin interferencia de la empresa e sólo 28,6% tienen la misma opinión con relación a la Comisión de Conciliación Previa.

El porcentaje de respuestas algunas veces concuerdo, algunas veces discuerdo e no-respuestas ha sido elevada en esas dos cuestiones, indicando un posible desconocimiento de los empleados sobre el propósito de esas comisiones. De hecho, esa hipótesis ha sido confirmada en la fase cualitativa por la directora de RH, que también desconocía el mecanismo de las comisiones de conciliación previa. Segundo la directora de RH, a empresa ofrece a sus empleados bien más que lo que establece la convención colectiva e tiene un nivel de acciones en la justicia del trabajo muy bajas, tornando la comisión de conciliación previa desnecesaria.

De acuerdo con los empleados olvidados en los grupos de foco, cuando hay problemas el canal de comunicación es abierto: “se hay algún problema basta conversar con el jefe, o con el jefe del jefe o con el RH”. Los empleados ironizaron la necesidad de una comisión especial para discutir cuestiones de trabajo.

Aunque haya poca relación sindicato-empresa, el primero indica que hay mucho respeto y confianza en la empresa. De acuerdo con los datos fornecidos por la empresa, el acuerdo de participación tiene duración de 10 anos, caso único tomándose como referencia pesquisa de Carvalho Neto (2001), que analizó 127 acuerdos y convenciones colectivas en la década de 1990.

### **RELACIONES CON SINDICATOS**

Las cuestiones de la variable Relación con los Sindicatos apuntaron bajos índices de concordancia. En la percepción de los empleados, la empresa no ofrece libertad para el sindicato actuar en los sitios de trabajo, no se reúne periódicamente con el sindicato y no dispone de canal de comunicación con el sindicato para pasar informaciones que puedan afectar los trabajadores. La única cuestión de esa variable que ha obtenido nivel de concordancia mayor que de discordancia ha sido la cuestión relativa a la posibilidad de los empleados se involucraran en actividades del sindicato sin sufrir presión de la empresa (44,9% de concordancia e 18,4% de discordancia). En la percepción de la mayoría de los empleados, la empresa no cohibe la participación sindical.

Aparentemente, se podría pensar que de acuerdo con la percepción de los empleados, la empresa no ha atingido todavía un nivel de transparencia e apertura con los trabajadores considerado adecuado para el Instituto Ethos. Entretanto, los altos índices de concordancia en la variable Gestión Participativa, presentados anteriormente, indican que la empresa establece ese canal directamente con los trabajadores, dispensando la representación ofrecida por el sindicato. Eso corrobora la tesis de Heckscher (1996) de que, cuanto más una empresa abre las puertas para la participación, más ella distancia la organización sindical.

En los grupos de foco, esa cuestión no pareció relevante para los empleados, de modo general. Ellos afirmaron que la presencia del sindicato no era necesaria, ya que, se alguien se sentir perjudicado pode hacer la reivindicación directamente a la empresa, incluso, una reivindicación de aumento salarial. En este quesito, ellos hacen referencia



---

a una herramienta de la empresa denominada auto proposición salarial que será discutida adelante, en el análisis sobre la variable Remuneración, Beneficios y Carrera.

### **POLÍTICA DE REMUNERACIÓN, BENEFICIOS Y CARRERA**

Las cuestiones que componen esa variable han obtenido índices de concordancia mayor que 50%, indicando que más de mitad de los empleados está satisfecha con la actual política de remuneración y carrera de la empresa. Más de 65% de los empleados de la muestra se sienten valorizados por medio de la remuneración, sendo que el índice de discordancia en esta cuestión no pasa de 10%, independiente del cargo ocupado por el respondiente.

Con relación al Programa de Participación en los Intereses, más de 70% lo consideran un buen programa, y 78,4% afirman que reciben estímulos para comprar acciones de la empresa. Tales respuestas independen del cargo de los respondientes. Ese resultado corrobora la tesis de que empresas de conocimiento tienden a caminar para una participación societaria de los empleados, como afirma Stewart (1998).

Según la directora de RH, la empresa procura definir un salario-base de acuerdo con lo que el mercado paga. Para eso, realiza pesquisas de salario por intermedio de una consultoría externa dos veces al año. Los resultados de las pesquisas son divulgados para todos los empleados en la Intranet y, si necesario, son realizados ajustes nos salarios fuera de la media de mercado. Además, en el mes de mayo, todos los empleados tienen una reposición automática de las perdidas decurrentes de la inflación. La práctica de la empresa de mantener un buen nivel salarial para los trabajadores, está en consonancia con la tendencia apuntada por Belloquim e Cunha (2003) de que los analistas simbólicos, que son la mayoría de los profesionales de Promon, disfrutan, de hecho, de una situación más favorable en el actual escenario, con relación a la remuneración.

El dato más singular en la política salarial de la empresa es una herramienta llamada auto proposición salarial. Se trata de un formulario, accesible a todos los empleados, que cualquier uno puede llenar si considerar que su salario está debajo de lo que merece, en función de su responsabilidad y de las prácticas del mercado. Em este formulario, el empleado debe proponer el reajuste que considera adecuado y argumentar en su favor. El pedido es, entonces, encaminado para el RH que evalúa la solicitud y contesta, positiva o negativamente al empleado. Según los participantes de los grupos de foco, a herramienta realmente funciona, y varios ya habían se utilizado de ese expediente con éxito, total o parcial.

---

Con relación a la remuneración variable, la empresa tiene un programa de participación en los intereses y resultados vinculado a una evaluación de desempeño, en que el

empleado es evaluado no sólo por el jefe inmediato, sino también por otros tres evaluadores, colegas, escogidos por él mismo. Según la directora de RH, cada empleado recibe de uno a cuatro salarios adicionales a cada semestre en función de este programa. Para los participantes de los grupos de foco, el sistema es considerado justo y transparente y está siendo permanentemente revisado para buscar mejorías. Además del salario e da remuneración variable, los empleados que son accionistas reciben también los dividendos de la empresa, distribuidos dos veces al año. De acuerdo con la directora de RH, 33% de los intereses de la empresa son distribuidos a los accionistas.

En los grupos de foco, los empleados comentaron que el achatamiento jerárquico, aunque muy positivo para diversas cuestiones, algunas veces genera problemas para los que se desligan de la empresa, porque los cargos de Promon no son coincidentes con los cargos comúnmente utilizados en el mercado. Según ellos, muchos técnicos (ingenieros) tienen responsabilidades y actuación típicas que el mercado del área considera de gerentes, pero ellos no tienen el título que consideran adecuado para facilitar una recolocación en otra empresa, caso necesario.

### **CUIDADOS CON SEGURANÇA, SAÚDE E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Con relación a las cuestiones relativas a las condiciones de seguridad, salud y trabajo, cerca de 70% de los empleados de la muestra acreditan que la empresa está además de las obligaciones legales; se preocupa en perfeccionar las condiciones de trabajo; y promueve campañas sobre el tema, que son fructíferas. En los grupos focales, los participantes comunicaron que hacía poco tiempo, todo el mobiliario había sido cambiado para atender a criterios de ergonomía, medición de luminosidad adecuada, y limpieza del aire-condicionado. Además, todos los empleados con más de 50 años tienen derecho a un check up anual pago por la empresa. Ellos destacaron también, como muy positiva, la existencia de la academia de gimnástica montada en la sede de la empresa, en San Pablo, para uso libre de todos los empleados interesados, sin ningún costo, y con la presencia de monitores pagos por la empresa. Los trabajadores de hecho utilizan la academia, contrariando lo que se percibe en varias empresas. En el Rio de Janeiro, en cuyo escritorio, no hay una academia en el propio local de trabajo, la empresa firmó convenio con academias próximas. Los empleados también comentaron que la empresa los incentiva a participar de corridas en la ciudad; incentiva el esporte e promueve un happy hour todo mes para celebrar los cumpleaños.

Probablemente, en función de todas esas iniciativas, esa variable ha obtenido un resultado muy positivo con relación a la cuestión de la calidad de vida, uno de los grandes desafíos vividos hoy por las empresas (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2004/2005).

La mayor parte de los empleados de la muestra de Promon (62,7%) piensa que la empresa permite que ellos distribuyan bien el tiempo, entre el trabajo y la familia, y sólo 9,20% discordaron de esa afirmativa. Ellos consideran que la carga de trabajo aumentó en los últimos años, pero apuntan el horario flexible, implantado hace varios años, como una práctica que influencia directamente ese aspecto. “Ayer yo partí de aquí a las cinco horas da tarde, para asistir una presentación de mi hijo en la escuela. Promon entiende bien ese tipo de cosa”, afirmó una gerente durante uno de los grupos focales. Otro empleado, de nivel técnico, comentó: “El horario flexible es para valer, si tu salgas más temprano, nadie te incomoda”. Los empleados afirmaron que la realización de horas extras no se incorporó a la rutina de la empresa, como acostumbra suceder en empresas de servicio, pero, en los momentos de pico, la jornada puede llegar a 12 horas de trabajo por día. Según ellos, los empleados que no ocupan cargos gerenciales compensan las horas extras mediante el Banco de Horas, pero, para los gerentes no se hace una contabilidad del número de horas extras.

## **COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL**

Con relación a la inversión de la empresa en el desarrollo profesional de los empleados, la percepción ha sido muy variada. Más de 65% de los empleados afirmaron que reciben entrenamiento dirigido para el trabajo, pero sólo 51,4% concuerdan que tienen entrenamiento continuo para el desarrollo de sus tareas.

La variable Compromiso con el Desarrollo Profesional ha obtenido una alta porcentaje de respuestas algunas veces concuerdo, algunas veces discuerdo (entre 26 e 36%). Eso puede significar que la empresa no mantén la misma política de desarrollo profesional para todos, cambiando las reglas o habiendo casos de favoritismo. En algunas cuestiones ha sido posible identificar una correlación con el cargo, pero, en otras, no, demostrando una clara división de los empleados con relación a la cuestión. También en los grupos de foco, la percepción ha sido muy variada, no permitiendo una conclusión definitiva sobre este aspecto.

La directora de RH informó que, en el caso de especializaciones, cuando el entrenamiento es dirigido para la tarea, la empresa paga todo. En junio de 2005, había 78 profesionales haciendo MBA en Gestión de Proyectos no Brasil, e 5 no exterior. En casos de otros cursos de postgrado, no ligados directamente a la tarea desarrollada, la empresa ofrece un programa de apoyo, similar a un crédito educativo: la empresa paga 33,33%, o empleado el mismo valor y la otra parte es financiada por la empresa para el empleado en hasta 36 meses. La importancia dada por la empresa al desarrollo profesional es compatible con las recomendaciones de Arruda, Whitaker e Ramos

(2001) y con las necesidades actuales de las empresas, en el escenario de incertidumbre actual, como apunta Tuma (1999).

Cursos fuera del área de actuación del profesional son muy raros, a menos que sean indicados dentro del programa de mentoring (en que un empleado senior orienta la carrera de un empleado júnior), y no son pagos por la empresa. Eso demuestra que, aunque la empresa tenga la práctica de incentivar el desarrollo del empleado, ella todavía no llegó al punto máximo de los preceptos de la RSE con PI, de apoyar el desarrollo como contribución a la sociedad y no en su propio interés.

### **COMPORTAMIENTO FRENTE A DEMISIONES**

Los resultados indican que a empresa procura evitar demisiones. El índice de concordancia é bien alto en esa cuestión (80,6%) y o de discordancia, muy bajo (4,9%). La mayoría de los empleados también concuerda que la empresa mantén una postura abierta, informando las razones que llevaran a la demisión. Una porcentaje alta de empleados (45,4%) considera que a empresa discute alternativas con ellos, buscando evitar demisiones, o que refuerza otros resultados de esta investigación, que apuntan para a práctica de gestión participativa.

Con relación al apoyo prestado a los empleados demisionados, la pesquisa indica que cerca de 40% tienen la percepción de que la empresa mantén los beneficios por algún tiempo, aunque la mayoría haya dicho que Promon no ofrezca programas de demisión voluntaria, servicios de recolocación o establezca criterios sociales para definir aquellos que serán demisionados. Más una vez, el cargo no ha influenciado significativamente las respuestas de ese grupo de cuestiones. En los grupos focales, los empleados han dicho que la empresa proporciona una grande movilidad interna, para evitar demisiones aisladas.

En junio de 2002, dos años antes de la pesquisa cuantitativa, ha sido realizada una demisión en masa, de 200 empleados, y la mayoría de los participantes de los grupos focales han vivido ese momento. En los tres grupos de foco, los empleados han sido unánimes en afirmar que acreditan que la empresa solamente lo ha demisionado porque no había otra salida, delante de una fuerte crisis en el mercado. Apuntan que la comunicación de todo el proceso ha sido transparente. Un empleado ha dicho en un grupo focal: “Yo ya he salido dos veces y ya he entrado tres. En la entrevista de desligamiento, ellos hablan ‘hasta breve’”. Los empleados han dicho que la empresa procura recontractar los demisionados así que la situación del mercado mejora. La directora de RH informó que no disponía de datos precisos, pero estimaba que cerca de 80% dos demisionados en 2002, ya habían sido recontractados.

Según la directora de RH, el proceso de demisión de 2002, ha sido organizado por comités de gestores para definir aquellos empleados que serían demisionados, por

medio de análisis caso a caso, nombre a nombre, valiéndose de criterios profesionales, personales y sociales. Por ejemplo, cuando dos empleados eran casados, si uno era demisionado, el otro no era. La demisión de un empleado que estaba con un hijo gravemente enfermo y la de otro que estaba en un momento de depresión pos divorcio también han sido evitadas. Segundo ella, en la época, la empresa ha ofrecido los siguientes beneficios: servicio de outplacement con consultoría externa para redefinición de carrera en casos en que la recolocación sería más difícil, orientación interna realizada por el área de RH para los otros, una indemnización de un salario a más para cada 10 años de trabajo, y la extensión del Plano de Salud, sin costos para el empleado por seis meses. Tales informaciones no coinciden con la opinión de la mayoría de los empleados que contestaron los cuestionarios, que consideran que la empresa no apoya a los demisionados. Así, dos hipótesis pueden ser levantadas: o los empleados “sobrevivientes” han tenido poca información sobre la actuación de la empresa; o el nivel de apoyo no ha sido considerado suficiente.

### CONSIDERACIONES FINALES

La presente investigación ha sido desarrollada con el propósito de analizar la actuación de una empresa brasileña con relación a la RSE con el PI, de acuerdo con la percepción de sus empleados, evaluando si ella tenía prácticas de RSE con PI, en que estadio, e cual su impacto en el trabajo. También se buscaba analizar si empleados y empresa tenían percepciones similares con relación a esa cuestión. Se puede considerar que tales cuestiones han sido respondidas, aunque con algunos límites. En primer lugar, se ha quedado claro que los empleados perciben la empresa Promon como una empresa socialmente responsable con su público interno, de acuerdo con los criterios de análisis utilizados. Se puede atribuir eso a la cantidad y cualidad de sus prácticas de gestión de personas. De acuerdo con el análisis de las respuestas de los cuestionarios y de los grupos focales, se puede concluir que, desde la visión de los empleados, la empresa se encuentra en diferentes estadios en las diversas variables (Cuadro 1).

**Cuadro 1: Variables de pesquisa x Estadio de Desarrollo**

1° estadio	2° estadio	3° estadio	4° estadio
Relación con el Sindicato	Compromiso con el desarrollo profesional	Cuidados con la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Gestión participativa
			Política de remuneración,

			beneficios y carrera
--	--	--	----------------------

Fuente: Datos de la pesquisa

Desde este análisis, ha sido posible percibir que, la empresa no ha dado énfasis a la variable Relações com Sindicatos. Se constató, también que la percepción de la empresa y de los empleados con relación a la actuación de la empresa en la visión de RSE con PI es muy similar, aunque la visión de la empresa haya sido analizada solamente por la principa ejecutiva de RH, lo que configura un límite. En la práctica, la mayoría de los empleados percibe la Promon como una empresa que:

- no cohibe el involucramiento de los empleados en actividades del sindicato, aunque, en la práctica no exista una relación con él (Estadio 1);
- promueve actividades de desarrollo y capacitación dirigidas para la tarea desempeñada y tiene prácticas para estimular el desarrollo continuo del profesional (Estadio 2). Sin embargo, la donación de becas u los criterios para su distribución no son aprobados por la mayoría, y la empresa no ofrece posibilidad de desarrollo fuera del área de trabajo;
- tiene como meta superar los padrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo y pesquisa el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema (Estadio 3);
- provee informaciones a los empleados constantemente, incluso financieras, y los prepara para comprenderlas; consulta y involucra los empleados en decisiones de forma continua; permite la participación de todos en el proceso de planeamiento estratégico; y trata los empleados como socios, lo que configura el estadio más avanzado de gestión participativa para el Instituto Ethos (Estadio 4);
- paga salarios más elevados que los previstos en los acuerdos sindicales, tiene política de remuneración justa e adecuada; tiene un buen plano de participación en los intereses y estimula los empleados a comprar acciones de la empresa (Estadio 4);
- procura evitar demisiones y permite que los empleados tengan acceso a las informaciones que llevaron a esa decisión (Estadio 4).

Se considera que el grande destaque ha sido el alto índice de concordancia en la variable Gestión Participativa, con apertura e transparencia con relación a las informaciones estratégicas, incluso financieras. La práctica de la empresa de consultar sus empleados, antes de lanzar un nuevo programa, durante e después de su implantación, y de estar dispuesta a realizar ajustes conforme la opinión de ellos, y el involucramiento de los empleados en decisiones, incluso en el planeamiento estratégico, son factores positivos. Además, hay elección de los miembros de la directoria por los empleados. Aunque se trate de una chapa única, es una práctica bastante rara, quizás única. El modelo accionario singular, que estimula la compra de acciones por sus

profesionales, impacta directamente la gestión participativa. En los grupos de foco, los empleados afirmaron repetidas veces que de hecho se consideran dueños de la empresa. Por todo eso, se acredita que la importancia dada pela empresa a la gestión participativa deriva de la forma especial como la empresa ha sido montada y de su original modelo accionario, que impacta positivamente todas las otras variables, más fuertemente la Política de Remuneración, Beneficios y Carrera y Comportamiento frente a Demisiones.

La mayoría de los empleados revela estar satisfecha con la política salarial de la empresa, que realiza pesquisas de salario, cuyos resultados son divulgados. Hay estímulo a la compra de acciones, y de forma facilitada pela empresa. La herramienta de auto-proposición salarial puede ser considerada un diferencial da empresa en la variable Política de Remuneración y Carrera. Aunque los resultados tengan sido extremadamente positivos en esa variable, no se puede dejar de registrar que el conjunto de respondientes ha sido compuesto de los llamados sobrevivientes de un proceso de demisión en masa, dos anos antes de la realización de la pesquisa, y de los recontratados. Si la pesquisa fuera realizada también con los demisionados, el resultado podría ser diferente, lo que configura un límite del trabajo.

Una importante constatación de la presente pesquisa ha sido la comprobación da correlación entre los altos índices de concordancia en la variable Gestión Participativa y los bajos índices de concordancia en la variable Relaciones con los Sindicatos. Aunque las dos variables sean consideradas igualmente importantes para atestar una postura socialmente responsable, la relación abierta y transparente que la dirección de la empresa desarrolla con el conjunto de los empleados torna la representación vía sindicato “dispensable”, según los empleados. Como visto, la primera está en el estadio 4 y la segunda, en el primero estadio (Cuadro 2).

**Cuadro 2: Correlación entre las variables Relaciones con Sindicatos y Gestión Participativa**

1° estadio	2° estadio	3° estadio	4° estadio
Relación con el Sindicato			Gestión participativa

Fuente – Datos de la pesquisa

Las condiciones de trabajo que la empresa Promon ofrece, en términos de remuneración y beneficios, derechos más exigidos por las entidades sindicales, y la existencia de posibilidades reales de reivindicación y negociación en la empresa, corroboran la tesis de Heckscher (1996) de que, cuanto mayor la participación directa

de empleados, menor el nivel de movilización sindical. Eso si debe no porque las empresas cohiben el movimiento sindical explícitamente, sino porque en el modelo de gestión participativa los empleados muchas veces tienen condiciones mejores que aquellas que el sindicato reivindica. Se constata que la empresa puede ser clasificada como empresa de modelo gerencialista como descrito por el autor. La línea divisoria entre gerentes y empleados es tenue, y hay un fuerte sentimiento de comunidad, exactamente el término utilizado en la empresa, tanto por dirección como por los empleados de los otros niveles: a Promon es tratada por todos como una comunidad de profesionales.

Delante de estos datos, se puede cuestionar: si el alcance de un estadio avanzado en una variable implica tener bajo estadio en otra variable, eso significa menos responsabilidad social de una empresa con sus empleados? Se acredita que, en este caso, la respuesta es negativa, lo que lleva a la sugerencia de que la actuación de la empresa tiene que ser analizada de forma global. Se entiende, en el caso estudiado, que si una empresa demuestra alto índice de gestión participativa, la cuestión de la relación con sindicatos se torna irrelevante, mismo desde la perspectiva de la RSE con PI. Se recomienda que otros estudios investiguen mejor la correlación entre esas dos variables, evaluando si la gestión participativa en el 4º estadio significa relación con sindicatos en el primero.

La investigación ha concluido que el discurso de la empresa es similar al discurso de los empleados. La única divergencia constatada ha sido con relación al bajo resultado de la pesquisa cuantitativa con relación al apoyo a los demisionados y las informaciones presentadas pela empresa sobre los procedimientos que ha adoptado a la época. Todas las (pocas) cuestiones levantadas pelos empleados como puntos a perfeccionar pela empresa ya eran de conocimiento del área de RH.

También interesaba responder si prácticas más avanzadas de gestión de personas tenían adherencia a las dimensiones de RSE con PI. En la Promon, se puede constatar que sí. La empresa nunca utilizó la expresión RSE con PI y estaba más preocupada con la Responsabilidad Social para fuera. La relación con el público interno siempre ha sido discutida bajo el concepto de gestión estratégica de personas.

Finalmente, la utilización de abordaje cualitativo, con la realización de grupos focales, ha sido de extrema importancia para clarificar algunas respuestas obtenidas en el cuestionario cuantitativo. Se recomienda la utilización de esa técnica mixta en estudios semejantes. Los grupos focales han sido considerados una forma eficiente, rica, simple e económica, de se conferir la percepción de personas y profundizar una análisis inicial cuantitativa.



## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 40, n.3, p. 26-35, jul./set. 2000.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. São Paulo: Atlas, 2001

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BELLOQUIM, Átila, CUNHA, Neila C. Viana. Trabalhador de Conhecimento e Sociedade da Informação: Tendências no Brasil. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD. 2003. Atibaia, Anais ...

BITTENCOURT, Epaminondas e CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 45, Edição Especial Minas Gerais. p.10-22. São Paulo, 2005.

BRASIL, Luiz Augusto Damasceno. Responsabilidade legal e social para a promoção da segurança e saúde no trabalho. In: SALIM, Celso Amorim; CARVALHO, Luiz Fernando; FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho; FREITAS, Marta (orgs). *Saúde e Segurança no Trabalho. Novos olhares e saberes*. Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Rei. Belo Horizonte, 2003.

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 40, n.1, p 25-41, jan./mar. 2000.

CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. United States of America: South-Western College Publishing/Thomson Learning, 2000.

CARVALHO NETO, Antonio. *Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio - Estudo em Quatro Setores Dinâmicos da Economia Brasileira*. Petrópolis: Vozes, 2001.

CBIEE; COMUNITAS. *Responsabilidade social e os investidores privados no setor elétrico: uma metodologia de gestão sustentável dos investimentos sociais*. Brasília: CBIEE, 2005.

COELHO, H. *Gestão do Público Interno em empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: Visão dos Trabalhadores, dos gestores de*

peças e dos sindicalistas. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC Minas. Belo Horizonte.

COMISSÃO EUROPÉIA. As políticas sociais e de Emprego na EU, 1999-2001: Trabalho, Coesão, Produtividade. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2001.

COSENDEY, Elvira Mirian Veloso de Melo. O trabalho infante-juvenil: características e malefícios. In: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio.(orgs) Trabalho infantil: a infância roubada. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

DAVIS, Keith e BLOMSTROM, Robert L. Business and Society: Environment and Responsibility. New York: McGraw-Hill, 1975.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O que as empresas podem fazer pela criança e pelo adolescente. São Paulo, 2000.

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em 10 out. 2004a.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo, 2004b.

EXAME. Guia Exame-Você S/A 2004. As Melhores Empresas Para Você Trabalhar. São Paulo: abril, setembro/2004.

FREEMAN, R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Ballinger, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13 set. 1970.

GALVÃO, A. e TRINDADE, E. Sistemas de Relações de Trabalho nos países avançados: principais características e mudanças recentes. In: DIEESE. Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores. Campinas: CESIT, 1999.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. Manual de práticas das melhores 2004. São Paulo, 2004/2005.

HECKSCHER, Charles C. The new unionism: employee involvement in the changing corporation. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. La hora de la igualdad en el trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo. 91ª reunión, 2003.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Remuneração: estabelecimento e tendências: um estudo nas empresas do Brasil. In: XXV ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2001. Campinas. Anais...

PAOLI, Maria Célia. Empresas e Responsabilidade Social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura (org). Reinventar a emancipação social: para novos manifestos. 2002

PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: uma Relação Necessária? XXVII ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 2003. Atibaia. Anais...

PENA, Roberto Patrus Mundim; CARVALHO NETO, Antonio; TEODOSIO, Armindo dos Santos; COELHO, Helena Maria Queiroz; FERNANDES, Tássia e DIAS, Andréa Soares. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. Belo Horizonte: Editora da PUC Minas, 2004. Relatório de Pesquisa. 2004.

PENA, Roberto Patrus Mundim. La empresa ética: ¿un nuevo paradigma? condiciones, desafíos y Riesgos del Desarrollo de la Business Ethics. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2004.

RUEDIGER, Marco A. e RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Deborah M. (orgs). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SILVA, Jorge L. T.; NEVES JUNIOR, Leonardo F.; ANTUNES; Marcos M. Trabalho infantil: realidade, diretrizes e políticas. In: MARQUES, Maria Elizabeth; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio.(orgs) Trabalho infantil: a infância roubada. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

SROUR, Robert Henry. Por uma ética aplicada. In: Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000

STEWART, T. A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 208p.

TUMA, Fábila. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentive à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: LTr, 1999.

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Deborah M. (orgs). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WERLANG, Patrícia. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social. In: Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades. V II. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003.

ZIBAS, Dagmar M.L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério (orgs). Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997.