

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**A Responsabilidade Social Empresarial nos
Processos de Reestruturação Organizacional:
Uma Contribuição ao Estudo dos Programas de
Demissões Responsáveis**

André Luis de Carvalho

2004



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**A Responsabilidade Social Empresarial nos
Processos de Reestruturação Organizacional:
Uma Contribuição ao Estudo dos Programas de
Demissões Responsáveis**

ANDRÉ LUIS DE CARVALHO

**Sob a Orientação do Professor
Antônio Carlos Nogueira**

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estratégia em
Negócios.

Seropédica, RJ
Novembro de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

ANDRÉ LUIS DE CARVALHO

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 29/11/2004.

Antônio Carlos Nogueira. Dr. UFRRJ
(Orientador)

Ana Alice Vilas Boas. Ph.D. UFRRJ

Saulo Barbará de Oliveira. Dr. UFRJ

Dedico esta pesquisa a todos os profissionais,
em especial ao trabalhador brasileiro.

AGRADECIMENTOS

A DEUS,
pelas *coincidências* e pela preparação dos caminhos.

À minha MÃE,
que me deu a vida, a força, a inspiração e a crença no inacreditável. Saudades!

Ao grande incentivador, amigo mestre e orientador,
Prof. ANTÔNIO CARLOS NOGUEIRA. Muito obrigado pela energia positiva,
característica de pessoas iluminadas.

À prezada prof^a ANA ALICE VILAS BOAS,
pelas relevantes sugestões apresentadas e dedicação incondicional.

A todos os PROFESSORES DO PPGEN/UFRRJ,
em particular, aos empreendedores, que desde o início, acreditaram e tornaram o nosso
curso um sucesso de fato.

Ao Prof. LAURO BOECHAT
amigo Mestre e colega de trabalho, pelas sugestões e revisão deste trabalho.

A amiga SORAYA.
Nada aconteceria sem o incentivo e apoio inicial. Um eterno agradecimento.

Ao amigo PAULO ARGOLO
por compartilhar cada uma das angústias e alegrias ao longo desta caminhada de
preparação.

Aos VERDADEIROS AMIGOS

Em especial, aos amigos de sempre,
RAQUEL MAYRA, ERMINHO, JACKIE, LILI, DRIKA e CARLINHA.
Cada um da sua maneira e, em cada um, uma força na luta.

Aos amigos DISCENTES, meus mestres na arte de trocar conhecimentos. Muitas
experiências.

A TODOS que um dia acreditaram na possibilidade,
aos que me incentivaram na dificuldade
e também aqueles que me ajudaram mostrando-me a realidade.
A todos, verdadeiramente, OBRIGADO!

*“Um homem se humilha, se castram seus sonhos
Seu sonho é sua vida e vida é trabalho
E sem o seu trabalho, o Homem não tem honra,
E sem a sua honra, se morre se mata.
Não dá pra ser feliz”*

Um Homem Também Chora

(Guerreiro Menino) – EMI –
Luiz Gonzaga Jr.(1983).

SUMÁRIO

RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 APRESENTAÇÃO	14
1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.3 OBJETIVOS	18
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES EMERGENTES DE TRABALHO E A CRISE DO EMPREGO.....	20
2.1.1 Reestruturação Produtiva, Extinção de Postos de Trabalho sob Diversas Denominações.....	20
2.1.2 O Trabalho, suas Múltiplas Configurações Modernas e a Crise do Emprego.....	28
2.1.2.1 Trabalhador Esporádico e Trabalhador Autônomo.....	37
2.1.2.2 O Empreendedorismo.....	38
2.1.2.3 O Trabalhador Cooperativado.....	39
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	41
2.2.1 Pertinências e conceitos.....	41
2.2.2 RSE: Um Breve Histórico.....	44
2.2.3 O Terceiro Setor como Agente da RSE.....	47
2.2.4 RSE: Algumas Classificações.....	49
2.2.5 RSE: Um Modelo de Gestão Voltado para os Stakeholders.....	57
2.2.6 Críticas a Respeito da Teoria dos <i>Stakeholders</i>.....	64
2.3 DEMISSÕES, <i>OUTPLACEMENT</i> E DEMISSÕES RESPONSÁVEIS.....	66
2.3.1 Demissões: Contexto e suas Consequências para o Trabalhador, Organizações e Sociedade	66
2.3.2 <i>Outplacement</i>	71
2.3.3 Demissões Responsáveis	74
3. METODOLOGIA	84
3.1 TIPO DE PESQUISA	84

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	85
3.3 COLETA DE DADOS	86
3.3.1 Coleta de Dados para a Pesquisa de Percepção de Satisfação dos Ex-empregados	86
3.3.2 Coleta de Dados para os Estudos de Casos	86
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	87
3.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS	89
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	90
4.1 ESTUDO DE MULTICASOS	90
4.1.1 A Experiência da BrasilTelecom (1998-2003).....	90
4.1.1.1 Entrevista com Executivo da BrasilTelecom.....	93
4.1.2 A Experiência da Souza Cruz (2002).....	96
4.1.3 A Experiência da Kaiser (2002)	99
4.2 PESQUISA DE PERCEPÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS DEMITIDOS NA NOVA SITUAÇÃO DE TRABALHO	101
5. CONCLUSÃO.....	113
5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
BIBLIOGRAFIA ADICIONAL.....	125

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

Quadro 1	
Mitos relacionados ao <i>downsizing</i>	25
Figura 1	
Tipos básicos de corte de pessoal	26
Quadro 2	
Esquema das estratégias propostas por Fleury.....	27
Tabela 1	
Comparativo entre verbas salariais rescisórias	35
Quadro 3	
A classificação dos três setores a partir de cada agente e finalidade	43
Quadro 4	
Responsabilidade social interna e externa	51
Figura 2	
Graus de envolvimento de responsabilidade social da empresa	52
Figura 3	
<i>Continuum</i> do envolvimento social das organizações	54
Tabela 2	
Resultados esperados do envolvimento ao incluir a responsabilidade social segundo os executivos e porcentagem dos que esperam por esses resultados	55
Figura 4	
Esquema das inter-relações empresa- <i>stakeholders</i>	60
Figura 5	
Reestruturação organizacional com responsabilidade social: Demissão Responsável	78
Tabela 3	
Impactos do <i>downsizing</i> nos lucros, na produtividade e no moral dos empregados de empresas norte-americanas	80
Quadro 5	
Programas de demissões responsáveis da BrasilTelecom (a partir de 1998)	81
Quadro 6	
Quadro geral de recolocação	82
Quadro 7	
Resumo do programa de demissões responsáveis da Kaiser (2002)	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise da Percepção sobre a Alteração no Nível de Estresse.....	102
Gráfico 2: Análise da Percepção sobre a Alteração na Projeção/status Social.....	103
Gráfico 3: Análise da Percepção sobre a Alteração no Tempo Disponível.....	103
Gráfico 4: Análise da Percepção sobre a Alteração na Compatibilidade com a Formação Original.....	104
Gráfico 5: Análise da Percepção sobre a Alteração na Sensação de Amparo.....	105
Gráfico 6: Análise da Percepção sobre a Alteração no de Nível de Estresse.....	106
Gráfico 7: Análise da Percepção sobre a Alteração no Deslocamento Diário Casa-trabalho-casa.....	107
Gráfico 8: Análise da Percepção sobre a Alteração na Autonomia nos Processos Decisórios.....	108
Gráfico 9: Análise da Percepção sobre a Alteração na Diversidade da Rotina de Trabalho.....	108
Gráfico 10: Análise da Percepção sobre a Alteração sobre a Remuneração.....	109
Gráfico 11: Análise da Percepção sobre a Alteração na Percepção Familiar.....	110
Gráfico 12: Análise da Percepção sobre a Alteração nos Aspectos Gerais.....	111
Gráfico 13: Resumo Geral.....	111

LISTA DE ABREVIACÕES, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANATEL.....	Agência Nacional de Telecomunicações
BPI.....	Business & People Integration
CLT.....	Consolidação das Leis do Trabalho
CRT.....	Companhia Riograndense de Telefonia
FGTS.....	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
OCB.....	Organização das Cooperativas Brasileiras
OIT.....	Organização Internacional do Trabalho
ONG.....	Organização Não-governamental
PDI.....	Plano de Demissão Incentivada
PDV.....	Plano de Demissão Voluntária
PGO.....	Plano Geral de Outorgas
PIB.....	Produto Interno Bruto
PLR.....	Participação nos Lucros e Resultados
PRP.....	Programa de Reestruturação Positiva
RSE.....	Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

RESUMO

CARVALHO, André Luis de. **A responsabilidade social empresarial nos processos de reestruturação organizacional: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis.** Seropédica: UFRRJ, 2004. 112p. (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

Diante das permanentes demandas de reestruturações organizacionais, sejam por processos de fusão, aquisição, privatização ou qualquer outra forma de reconfiguração organizacional ligada aos processos de *downsizing*, a demissão, geralmente massiva, estabeleceu onipresença no ambiente organizacional. Não obstante a esta situação, encontram-se diversos outros fatores que alimentam progressivamente a precarização e escassez do emprego. Frente a esta dura realidade para a sociedade trabalhadora, o presente trabalho aborda a questão das *demissões responsáveis*, uma prática empresarial inovadora, baseada no modelo compulsório francês denominado *Plano Social*, de condução dos profissionais demitidos, proporcionando-lhes, através de programas especializados de acompanhamento ao demitido, o suporte necessário para aquisição de novas possibilidades de trabalho e renda, em atendimento à concepção vigente dos princípios de responsabilidade social empresarial no cenário brasileiro. Dentre as novas alternativas de frentes de trabalho aos egressos destes programas destacam-se a possibilidade de empreendedorismo, trabalhos cooperativados e autônomos etc. como formas alternativas ao paradigma emprego. Objetiva-se com este trabalho agregar informações ao estudo do tema em epígrafe reforçando a sua pertinência com a tendência mundial de desemprego, despertando a participação privada na condução dos problemas sociais. Para a realização deste estudo exploratório, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica relativa aos temas em questão, bem como se fez uso de algumas experiências reais adotadas recentemente por empresas reestruturadas, abordando-se seus contextos na ocasião de implantação do processo de demissão, resultados obtidos com os demitidos e suas conseqüências para os mesmos. Além de uma pesquisa voltada a verificar como o ex-empregado afetado por um processo de demissão responsável percebe sua nova situação de trabalho com relação à anterior. Os resultados deste trabalho apontam para uma viabilidade de as empresas adotarem mais este tipo de procedimento em suas conduções de demissões coletivas, uma vez que esta prática socialmente responsável, mas acima de tudo, estratégica, afeta positivamente profissionais, empresa e sociedade, ao minimizar os diversos impactos a todos os atores sociais envolvidos direta e indiretamente no processo.

Palavras chave: Recolocação Profissional, Mudança Organizacional, Downsizing.

ABSTRACT

CARVALHO, André Luis de. **The corporate social responsibility in process of organization restructures: a contribution for programs responsibility lay-offs study**. Seropédica: UFRRJ, 2004. 112p. (Dissertation, Professional Master's Degree in Management and Strategy in Businesses).

Before demands from organizational restructures, though of fusion, acquisition, privatization or any another form of organizational reconfiguration join the downsizing process, the lay-off, generally in mass, established presence in every organizational environment. Not obstante this situation, several other factors that progressive support of the job in front to that hard situation for worked society, the present research approaches the question of responsible lay-offs, an enterprise action innovator based in French model obligatory called social plan of driving of dismissed professionals, providing them, through specialized programs of accompaniment the dismissed, the necessary support for acquisition of the new proposal of job and income, in service for present conception of the corporate social responsibility in the Brazilian setting. Among the new alternatives of labors to the egresses stand out the possibility of the entrepreneurship, cooperative work and autonomy are distinguished it as alternatives forms to the paradigm job. The objective this research is to add information to the study of the subject in epigraph reinforcing your relevance with the world trend of unemployment, reinforce the private participation in the driving of social problems. Towards the execution this explorer study, based on bibliography research, relative to the themes in question, case studies about some real experiences adopted recently for reorganized companies, approaching its contexts in the occasion. Beyond one it searches for checking the outplaced in social lay-off perceives its new situation of work with relation to the previous one. The results of this work point to the positives aspect of the companies to adopt this type of procedure in its practical of collective lay-offs.

Key words: Outplacement, Organizational Change, Downsizing.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Mudanças no mercado, processos de reestruturação organizacional, através de fusão, aquisição, privatização, reengenharia etc., alterações nas relações de trabalho, crises econômicas, aumento do nível da concorrência, entre outros diversos fatores, vêm justificando a permanente busca de redução de postos de trabalho pelo aumento de produtividade e conseqüente ajuste de competitividade.

Diante de tal situação de mudanças, as organizações buscam suas posições de destaque frente a um mercado consumidor cada vez mais exigente e fiscalizador das ações organizacionais, adotando processos e estruturas mais enxutas e otimizadas. Perseguem a tão almejada produtividade, de maneira conjugada com a qualidade e, frente ao esgotamento de possibilidades de redução dos excessos, se vêem na necessidade de reduzir seu quadro de pessoal.

Demissão, neste contexto, passa a ser a máxima no mundo empresarial. O quadro de pessoal efetivo é reduzido, enquanto o índice de desemprego em escala mundial se eleva a cada dia. A situação do trabalhador é afetada pela escassez de oportunidades e pela evolutiva precarização dos empregos ainda existentes. Emergentes relações de trabalho ganham força neste cenário e o trabalhador dá vida, compulsoriamente, a outras formas de aplicação de sua força de trabalho, rompendo com o paradigma emprego. Desorientado e, muitas vezes, sem quaisquer perspectivas de geração de trabalho e renda, os profissionais egressos dos extintos postos de trabalho, alimentam as filas da assistência social e do seguro-desemprego, elevam os índices de desocupação nacional, aumentam o mercado de trabalho informal e, muitas vezes, insurgem de outras formas não-convencionais contra os indivíduos remanescentes da sociedade ainda produtiva.

O presente trabalho contempla o tema e a importância da participação da instituição social *empresa*, com relação ao trato dispensado aos seus ex-empregados nos

processos de reestruturação organizacional, quando da sua efetiva necessidade de redução de pessoal, conjugando o assunto com a filosofia da emergente e pertinente temática da responsabilidade social empresarial (RSE), conduzindo os demitidos a viáveis alternativas de geração de trabalho e renda, através do que se determinou conceituar, nesta pesquisa, como *demissões responsáveis*.

Este tema, ainda muito incipiente na literatura específica, baseia-se no modelo do *plano social* da França, no qual a empresa, quando da necessidade, por motivos econômicos ou reestruturais, precisa promover processos demissionários, torna-se obrigatoriamente co-responsável pela condução desta massa trabalhadora na busca de possibilidades de uma nova recolocação, não somente no sentido restrito de *outplacement*, mas de uma forma ampla e integrada, desenvolvendo e despertando no profissional a percepção de amplas possibilidades, de acordo com sua real vocação, capacidade e interesse, tais como abrir um negócio próprio, tornar-se um profissional autônomo na forma de prestação de serviços, formação de cooperativas de trabalho entre outras possibilidades de trabalho, bem como alternativas de encerramento estratégico de carreira, realização de plano pessoal e profissional etc.

Tais práticas, desenvolvidas a partir da valorização estratégica dos princípios socialmente responsáveis, vêm desenvolvendo resultados positivos em diversas empresas reestruturadas (pelos diversos motivos possíveis: privatização, fusão, aquisição etc), como Embratel, BrasilTelecom, Avon, Kaiser, Volkswagen, Souza Cruz, Ericsson etc.

Diante disso, qual é a efetiva importância da participação empresarial nos processos de condução dos ex-empregados a novas propostas de trabalho e renda neste cenário de incertezas e permanentes processos de mudanças? Como as empresas eticamente engajadas com as questões sociais vêm colaborando com estas práticas? O que ganham profissionais, empresas e sociedade, com a implementação de programas de demissões responsáveis? Para buscar respostas a estes questionamentos, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, conforme segue.

O primeiro capítulo introduz e apresenta a pesquisa.

O segundo trata da revisão bibliográfica pertinente aos conceitos que se relacionam ao tema central, as demissões responsáveis, da seguinte forma:

Num primeiro momento, está sendo abordada a contextualização das freqüentes e diversas formas de reestruturação organizacional, sendo contemplados os aspectos relacionados à geração deste fenômeno e seus efeitos. Em seqüência, continua-se observando o efeito destas transformações nas relações de trabalho e a crise que se estabelece no emprego.

As questões relativas à responsabilidade social empresarial vêm a seguir, quando se discorre a respeito dos seus principais aspectos e relevância perante a sociedade moderna.

O contexto e as conseqüências dos processos de demissão, bem como o *outplacement* surgem num terceiro instante ressaltando-se as implicações amplas dos processos de demissão para o profissional e a importância do *outplacement* nesta conjuntura. A seguir, aborda-se o enfoque dado às demissões responsáveis: conceitos, fundamentos no modelo francês e sua relevância.

O terceiro capítulo deste trabalho apresenta a metodologia aplicada neste estudo, esclarecendo os tipos de pesquisas e como se deu a obtenção e o tratamento dos dados coletados.

Resultados e discussão compõem o quarto capítulo do trabalho, onde são apresentados três estudos de casos, das empresas BrasilTelecom, Souza Cruz e Kaiser, voltados a práticas das demissões responsáveis, bem como se apresentam os resultados de uma pesquisa realizada com ex-empregados desligados de algumas empresas através de programas similares ao objeto deste estudo.

Finalmente, o quinto capítulo traz as principais conclusões obtidas a partir desta experiência de estudo e encerra o trabalho sugerindo novas perspectivas de pesquisa sobre esta temática.

1.2 Relevância e Justificativa do Tema

As práticas de RSE vêm crescendo muito nos últimos anos. As organizações já se deram conta de que sua atuação junto à sociedade é aguardada e cobrada pelos clientes e demais parceiros de negócios. Sua omissão ou atitude negativa pode ser fatal à sua imagem diante destes *stakeholders*¹ exigentes e cada vez mais informados e articulados. Logo, a RSE que até então se apresentava como uma vantagem competitiva empresarial, dado seu caráter diferencial, atualmente se tornou uma praxe, tal como ter preço competitivo ou qualidade no produto/serviço. Desta forma, agora também é com a *reputação empresarial*. As firmas assumem, então, posições que outrora eram exclusivas de governo e, fortalecendo o terceiro setor da economia, buscam a mitigação das defasagens sociais.

Assim acontece com o problema sócio-econômico do desemprego. Diante das diversas manifestações de precarização e escassez do emprego, o profissional, constantemente ameaçado pelo latente fantasma da demissão, precisa experimentar a sensação de amparo diante do “pior”, uma vez que esta “assombração”, de repente, pode se tornar uma cruel realidade na vida do trabalhador.

A prerrogativa das práticas de demissões responsáveis fundamenta-se, então, no fato de que o trabalhador dispensado será amparado e poderá contar, a título de respaldo, com uma equipe especializada na promoção e resgate deste cidadão e dispensar-lhe métodos que lhe facilitem o acesso a uma nova posição.

Mais do que prática de responsabilidade social, as demissões responsáveis são práticas organizacionais estratégicas, uma vez que sua prática reduz a incidência de litígios trabalhistas, comuns em processos de enxugamentos mal conduzidos; possibilita manter uma imagem pública favorável; além de facilitar um maior comprometimento e lealdade dos funcionários remanescentes, o que só será viável à medida que estes vejam as demissões de forma legítima e justa (CALDAS, 1998).

¹ Utiliza-se o termo *stakeholders* para se referir a todos os grupos de interesses da empresa, ou seja, pessoas ou instituições que impactam e que são impactadas pelas ações da empresa.

Acredita-se, com a realização deste trabalho acadêmico, estar-se fomentando, junto aos agentes sociais de interesse, as possibilidades simbióticas e efetivas vantagens para indivíduo, empresa e sociedade, das práticas de ações socialmente responsáveis e, em especial, nos casos de demissões de pessoal, devido seu caráter de originalidade e pouca exploração acadêmica e literária.

1.3 Objetivos

Definir os objetivos de uma pesquisa provoca levantar diversas possibilidades conclusivas com relação ao sentido amplo do trabalho acadêmico realizado. Pesquisar sobre os efeitos organizacionais, dos seus processos, de sua atitude ética, socialmente responsável, quando da condução das rescisões contratuais dos seus colaboradores dentro das organizações, faz-se perceber o quão pertinente é a participação social da empresa na mitigação do impacto deste rompimento relacional sobre o trabalhador.

Dentre os diversos plausíveis objetivos gerais desta pesquisa, pode-se eleger a questão da colaboração ao desenvolvimento de uma percepção da necessidade da participação empresarial, de maneira sustentável e socialmente responsável, nos processos de demissão de pessoal, motivados pelos programas de reestruturação organizacional, tais quais anteriormente citados. Busca-se, sobretudo, com este trabalho, contribuir para a averiguação da importância da implementação de programas de *outplacement*, mais que isso, de *demissões responsáveis*, envolvendo toda a pirâmide organizacional, do presidente ao mais simples colaborador, quando da necessidade de se rever a estrutura organizacional e atenuar os impactos negativos na sociedade, organização e indivíduo.

Convergem com este objetivo amplo mencionado, outras finalidades paralelas com a conclusão deste trabalho de pesquisa, tais como:

- Analisar a percepção de satisfação dos ex-empregados afetados por processos de demissões responsáveis, quanto as suas situações de trabalho/renda atuais;

- Apresentar a motivação organizacional na condução deste tipo de demissão, com relação à visão e exigências, tácitas e expressas, dos diversos agentes sociais hodiernos;
- Levantar a questão da responsabilidade social empresarial quando dos processos de reestruturação organizacional, partindo, antes de tudo, da real análise da necessidade de demissões;
- Provocar o debate, tanto nos meios acadêmicos, quanto por parte das organizações, do tema da responsabilidade social como forma de atuação social voltada para a mitigação da desocupação profissional;
- Perceber a evolução e o ressurgimento do termo *outplacement*, que ora apresenta-se envolto com a questão da responsabilidade social, caracterizado pela ação insistente e integrada de análise de possibilidades profissionais;
- Despertar a responsabilidade particular, de cada empresa, na redução do impacto sócio-econômico do desemprego; sugerindo à organização sua compreensão de que o seu desempregado é redução de mercado consumidor de outra organização e vice-versa, abalando todo o ciclo macroeconômico vigente, bem como a sua co-responsabilidade junto à empregabilidade do profissional.

O presente trabalho levanta, ainda, a suposição de que a participação empresarial no destino de seus ex-empregados, após sua colaboração formal como empregados, reduz os impactos negativos da demissão em nível individual, bem como as conseqüências organizacionais e sócio-econômicas geradas pelo desemprego.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES EMERGENTES DE TRABALHO E A CRISE DO EMPREGO

Reengenharia, *downsizing*, fusão, aquisição e privatização tornaram-se, enfim, nomenclaturas famosas na realidade dos negócios modernos. Independente do termo utilizado ou da forma como se apresenta, a reestruturação organizacional coincide ainda com a evolutiva e permanente precarização das relações de trabalho, culminando sempre em demissões individuais ou em massa, que por sua vez é a dura vertente da nova configuração do mercado de trabalho.

Estes fenômenos, causados pelos desdobramentos dos efeitos da globalização fizeram com que as empresas percebessem que não tinham apenas seus mercados locais para comercializar seus bens, e podiam, a partir de então, expandir a oferta de seus produtos e serviços para um mercado muito mais amplo. As empresas perceberam, então, que dispunham do mundo inteiro para negociar seus bens. Aliás, de modo reverso, foram vitimadas pelo mesmo referido processo global. Portanto, se de um lado vislumbraram oportunidades nos negócios, sentiram, muito de perto, os efeitos de uma conseqüente competitividade global, que ora submete o mundo dos negócios a rever com muito zelo suas ações e estratégias, seja no aspecto produtivo, seja no modelo de atitudes sociais.

Diante desta realidade, as seções seguintes discutem o momento em que se encontra a conjuntura empresarial e, conseqüentemente, os seus recursos humanos diante desta busca incessante pela competitividade empresarial.

2.1.1 Reestruturação Produtiva: Extinção de Postos de Trabalho sob Diversas Denominações

O avanço global e a conseqüente competitividade em escala mundial, com o incremento dos negócios internacionalizados, corroborada pela abertura econômica iniciada nos anos 90 do mercado brasileiro através das propostas neoliberais, têm

promovido nas organizações verdadeiras revoluções a fim de mantê-las mais eficazes e participativas em seus mercados progressivamente mais exigentes e dinâmicos. Alianças estratégicas e desestatização no mundo dos negócios deixam de ser, muitas vezes, alternativas, para se tornar imperativas às empresas que pretendem preservar sua viabilidade produtiva e sua sobrevivência comercial.

Agravado pelo permanente crescimento das diversas manifestações tecnológicas e o voraz impacto desta internacionalização das marcas e economia, termos como *reengenharia*, *downsizing*, *fusão*, *aquisição*, *privatização*, entre outras formas de alteração na estrutura, passaram a ser comuns nos meios acadêmicos e organizacionais, tamanha a força do seu impacto nos diversos setores da economia. O *downsizing*², surgido nos EUA na década de 80, é tido como uma nomenclatura universal para o que se quer chamar de reestruturação, ou “eliminação planejada de postos de trabalho e cargos” (WETZEL, 2000, p.13) surge, então, como consequência desta nova demanda de ajuste organizacional que então se apresenta.

Cameron (1994 *apud* CALDAS, 2000, p.29), porém, traz uma definição de *downsizing* de maneira um pouco mais otimista e o conceitua como:

um conjunto de atividades intencionalmente implementadas para melhorar a eficácia e o desempenho organizacional, que afeta o tamanho da força de trabalho da organização, seus custos, e seus processos de trabalho.

Uma análise desta conceituação remete a percepção de que o termo nem sempre está relacionado, necessariamente, ao corte de pessoal, mas sim a uma otimização de seus recursos. Então, para o autor, o termo *downsizing* é mais amplo e o enxugamento de pessoal é apenas uma das manifestações que podem ser utilizadas. Para efeitos de maiores entendimentos, alguns destes conceitos relacionados à reestruturação organizacional serão abordados a seguir.

² Adota-se o conceito de *enxugamento* da estrutura organizacional, através da extinção de cargos e níveis hierárquicos, cujo objetivo principal é o aumento da produtividade através da otimização do efetivo remanescente. Numa proposta mais recente, têm-se utilizado, também, a terminologia *rightsizing*, para justificar-se o “tamanho ideal da corporação”.

Por fusão, chama-se a aliança estratégica entre duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente passando ao controle administrativo da mais próspera. Conforme Bateman e Snell (1998), trata-se da formação de uma única corporação a partir da união de outras, por meio de um acordo mútuo e é gerada pelo medo e pela necessidade de sobrevivência porque têm recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais consolidada. Com isso, geralmente adquirem ganhos com economia de escala, redução de despesas etc. Outro motivo ainda, segundo estes autores, pode ser alegado pela possibilidade de desenvolvimento tecnológico, agregando maiores vantagens aos clientes de ambas.

O processo de fusão não garante o sucesso corporativo, devido a dificuldade administrativa de uma nova companhia híbrida e de cultura ainda indefinida, além da deficitária situação financeira imediata, uma vez que o retorno do investimento surge apenas em longo prazo.

Se fusão é a união entre empresas, o processo de aquisição se configura pela compra do controle acionário (em caso de capital aberto) de uma empresa por outra, ou simplesmente pela incorporação dos ativos da organização que está sendo alienada. Geralmente, ocorrem por motivos de estratégias por integração vertical³; situações de empresas com atividades complementares, como o caso de uma rede de varejo e uma instituição financeira, por exemplo, otimizando a sinergia entre suas atividades comerciais, o que facilita, desta forma, o fechamento do negócio através de financiamento dos bens adquiridos pelo cliente nos pontos de venda; ou ainda pela promessa de bons negócios futuros, entre outras diversas possibilidades. Os riscos são os mesmos dos casos de fusão, uma vez que a organização resultante desta união ainda precisará ser estabelecida e fortalecida. Segundo Wood Júnior; Vasconcelos; Caldas (2004, p.42):

As razões mais freqüentemente mencionadas para justificar a onda de fusões e aquisições incluem imperativos de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, cortes de custos e economias de escala e escopo. Por outro lado,

³ Tipo de estratégia empresarial baseado no domínio da cadeia de fornecimento ou de distribuidores (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 130).

muitas pesquisas indicam que menos da metade desses movimentos realmente agrega algum valor às empresas e seus acionistas”.

Outro fator propulsor dos programas de reestruturação organizacional é o fenômeno das privatizações, intensificadas em decorrência das políticas neoliberais estabelecidas a partir do início dos anos noventa. No período 1991/2000, por exemplo, o Brasil privatizou 130 estatais, gerando receitas de US\$ 82,1 bilhões e transferindo dívidas de US\$ 18,1 bilhões para o setor privado. Esses números fazem da privatização brasileira uma das maiores do mundo (PINHEIRO, 2000).

Do ponto-de-vista do Estado, o caso mais bem-sucedido de privatização com reforma regulatória é, sem dúvida, o das telecomunicações. O processo começou com a aprovação da chamada “Lei Mínima”, que possibilitou o leilão das concessões da telefonia celular de Banda B. Isso foi seguido por um reequilíbrio significativo das tarifas em 1996 e 1997, pela aprovação da Lei Geral de Telecomunicações em 1997 e pela criação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o órgão regulador do setor, no mesmo ano, culminando com a privatização da Telebrás, a empresa de monopólio público, em 1998. Assim, quando a privatização ocorreu, toda a estrutura regulatória já havia sido estabelecida, e a agência regulatória responsável pelo setor estava funcionando a todo vapor (PINHEIRO, 2000). A quebra do monopólio das telecomunicações abriu novas perspectivas de competição no mercado, incrementou tecnologias, desempregou, definiu novas propostas de trabalho, enfim, ilustrou bem as características de um mundo globalizado.

Longe de ser um problema exclusivamente nacional, a questão do desemprego é mundial, afetando países de todos os níveis econômicos. Nos EUA, por exemplo, verificou-se que nos primeiros nove meses do ano de 1995, as empresas anunciaram cortes de mais de 300 mil empregados. Dentre estas empresas, 47% divulgaram reduções de 9% de seu pessoal, o que ainda foi menos do que nos anos anteriores. Durante os anos de 1991 e 1992, cerca de 5,5 milhões de trabalhadores perderam seus empregos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Esta atual configuração enxuta das organizações impõe novas bases para o relacionamento entre capital e trabalho. Resultante destes mega processos estruturais,

cargos são extintos, hierarquias reduzidas e, claro, com isso, empregos são eliminados massivamente⁴. As empresas se vêem na necessidade de demitir, sem muitas vezes, realizar um planejamento de absorção deste contingente “excedente” em remanejamentos internos estratégicos.

Dentre os custos a serem reduzidos na organização, a folha-de-pagamento é o que geralmente sobressai aos cuidados do empresário, sendo assim, o recurso humano é o primeiro a ser reduzido pelo alcance da produtividade. O que ocorre, muitas vezes, é que a organização pensa somente nas demissões como forma de se tornar suficientemente enxuta, através do seu processo de *downsizing*, sem se preocupar com o atendimento às exigências dos seus clientes, ou no atendimento ao padrão de qualidade estabelecido, caindo muitas das vezes numa situação de fragilidade produtiva, por ter “emagrecido” sem saúde, sem a capacidade suficiente para atender satisfatoriamente à sua efetiva demanda. É quando a demissão é internamente insustentável, não se caracterizando como um procedimento estrategicamente perfeito e integrado, nem levando em consideração sua real necessidade de pessoal para atender à demanda produtiva vigente e iminente. O Quadro 1, a seguir, contém análises de alguns mitos acerca das práticas do *downsizing* como uma panacéia empresarial.

⁴ O que Caldas (2000) aborda com bastante propriedade, tratando-o como “demissões no plural”.

Quadro 1: Mitos relacionados ao *downsizing*

<u>Mito</u>	<u>Análise</u>
O <i>downsizing</i> aumenta a lucratividade	Apenas 51% das empresas que reduziram pessoal aumentaram seus lucros e 20% tiveram seus lucros diminuídos
O <i>downsizing</i> aumenta a produtividade	Enquanto algumas empresas reduziram pessoal e aumentaram a produtividade, muitas outras aumentaram seus níveis de emprego e de produtividade
O <i>downsizing</i> é o último recurso	Diversas outras alternativas podem substituir, muitas das vezes o <i>downsizing</i> , como o congelamento de contratações ⁵ , realocação de pessoal, demissão voluntária, congelamento de salários, diminuição de jornada de trabalho, férias coletivas etc.
O <i>downsizing</i> termina, ao passar a crise	As dispensas coletivas não diminuíram significativamente com a retomada do crescimento econômico nos EUA.
Os empregos são mais estáveis nas empresas com melhores resultados	Mesmo as empresas com lucros recordes fizeram <i>downsizing</i> .
O <i>downsizing</i> se dá apenas uma vez	Entre as empresas que reduziram pessoal em um ano, 66% repetiram a dose no ano seguinte.
Os trabalhadores menos qualificados têm maior probabilidade de perder o emprego	O nível de gerência perfaz entre 5% e 8% do pessoal, e teve cerca de 18,6% de suas vagas eliminadas desde 1988.
O <i>downsizing</i> corta o “excesso”, de modo que não há efeito sobre a carga de trabalho, o moral e o comprometimento do pessoal	Das empresas que o praticaram em 1994, 86% sentiram a baixa no moral dos empregados e 30% relataram a diminuição da produtividade do trabalhador
As vítimas do <i>downsizing</i> não sofrem perdas a longo prazo	Muitos trabalhadores cortados tiveram que aceitar empregos com níveis salariais mais baixos.

Fonte: adaptado de (U.S DEPARTMENT OF LABOR *apud* MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Embora a reestruturação organizacional seja, por sugestão, um mecanismo eventual, tem-se percebido que a prática do *downsizing* vem ocorrendo com certa permanência e frequência nas mesmas organizações. Caldas (2000, p.62) analisa a perenidade dos processos de redução de pessoal tecendo comparativo com as ferramentas da qualidade “enxugamento contínuo de pessoal, tal como aconteceu com a

⁵ Caldas (2000) chama esta prática de *redução vegetativa de pessoal*, caracterizada pela paralisação ou limitação do fluxo de novas contratações, utilizando-se a rotatividade natural, como agente redutor do quadro, incentivando ainda a mobilidade interna para facilitar os ajustes.

ideologia de melhoramento contínuo, incorporou-se à cultura gerencial moderna”. Visão esta corroborada por Wetzels (2000, p.9) quando afirma que “A extensão e a intensidade com que o *downsizing* vem sendo utilizado revelam que não se pode falar de um fenômeno superficial e passageiro”, ou seja, não se trata de modismo, esta prática é intencional e pode ser implantada tanto em vias de desenvolvimento empresarial, através de uma estratégia defensiva contra eventuais problemas futuros, quanto nos momentos mais difíceis, conforme caracteriza a figura 1.

Tipo de corte	Contexto típico	Forma de enxugamento	Natureza dos cortes	Foco dos cortes
Conjuntural	Crise econômica	Organização	<u>Temporários:</u>	Cortes são
	Queda conjuntural da demanda	demite pessoal na proporção da queda de demanda	tendência é de recontratar pessoal após aquecimento da demanda	tipicamente limitados à mão-de-obra de baixa qualificação
Estrutural	Incremento de competitividade	Corte é estrutural, baseado em	<u>Definitivos:</u>	Cortes incluem não
	Acirramento da concorrência	abrangente processo de reestruturação	Empregados cortados tendem a não ser integralmente repostos no futuro (só em proporção menor, no caso de ganhos de mercado)	só mão-de-obra direta, mas também executivos, técnicos e pessoal administrativo

Figura 1: Tipos básicos de corte de pessoal
 Fonte: Caldas (2000, p.65)

Em uma análise do modelo de reestruturações, ocorrido na década de 90 no Brasil, Fleury (1997 *apud* WETZEL, 2000), classifica as estratégias de *downsizing* de três formas distintas: enxugamento, racionalização e modernização.

Na estratégia de *enxugamento* não se pretende mudar a estrutura organizacional nem a forma de gestão, mas gera demissões, fechamento de fábricas e redução de

despesas. Tratam de medidas de manutenção preventiva a fim de se evitar algum mal maior no futuro.

Conforme o autor, o modelo *estratégico* de racionalização determina que, além das medidas formuladas anteriormente, adotem-se medidas de eficiência organizacional através das mudanças na estrutura, tais como alteração no processo logístico, revisão das linhas de produto etc.

Modernização é um modelo de reestruturação que trata de mudanças mais qualitativas, tais como aquelas relacionadas a aspectos gerenciais ou tecnológicos. Este modelo distingue-se dos demais por se voltar mais para a melhoria da competitividade e não necessariamente na redução de despesas.

Quadro 2 – Esquema das Estratégias propostas por Fleury

Estratégia / Categoria de Ajuste	<u>Enxugamento</u>	<u>Racionalização</u>	<u>Modernização</u>
<u>Objetivos</u>	Reduzir pessoas	Reduzir despesas e aumentar eficiência	Aumentar a capacitação por meio de melhorias de dimensões competitivas
<u>Ações</u>	- Demissão de empregados - Fechamento de fábricas - Corte de despesas.	- Mudanças de estrutura: verticalização, desverticalização, reestruturação de linhas de produtos, racionalização da estrutura logística.	- Modernização tecnológica e gerencial - Melhorias das principais dimensões competitivas: custos, qualidade, flexibilidade, inovação e serviços.

Fonte: Adaptado de Fleury (1997 *apud* WETZEL, 2000).

Conforme exposto, percebe-se que, na verdade, existe uma inexorável tendência às diversas manifestações dos processos de reestruturação organizacional, provocando

nas organizações e trabalhadores uma nova postura sobre as questões e características das vigentes relações trabalhistas, uma vez que o paradigma emprego encontra-se numa evolutiva degradação no modelo capitalista prevalecente, onde o dono do capital gera emprego na medida de sua necessidade (CALDAS, 1998), bem como rompe com o mesmo à revelia do trabalhador.

2.1.2 O Trabalho, suas Múltiplas Configurações Modernas e a Crise do Emprego

O trabalho como atividade laboral transformadora sempre esteve presente na história humana. Em todas as fases da Humanidade, desde a Era Agrícola até a Era Tecnológica, verificam-se atividades intencionais de transformação, as quais se denominam *trabalho*. No mundo moderno, a maioria dos indivíduos, como forma de subsistência, emprega sua força de trabalho em atividade produtiva ao possuidor do capital o qual, em contrapartida, confere-lhe a remuneração que vai proporcionar a este os meios de vida.

O trabalho é inerente ao Homem. Mais do que fonte mantenedora das necessidades vitais, preenche o indivíduo por suas características de inclusão no meio social ao qual ele faz parte. Pode-se dizer, então, que no sistema desenvolvido pelas relações de capital/trabalho, a atividade profissional estabelece tanto uma busca por uma inserção e reconhecimento social, como sua forma de sobrevivência. Então, o trabalho para o indivíduo representa, ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, familiar, social e profissional. Portanto, o trabalho humano comporta uma variedade de significados para o homem que vão do individual ao social, referindo-se da sua existência à estruturação da personalidade e identidade do mesmo, assumindo, ainda, uma função econômica que, principalmente nas sociedades ocidentais de economia capitalista, é geralmente encarado como sinônimo de emprego. A falta desta atividade, definida pelo não-emprego de sua capacidade construtora, caracteriza o desemprego, o que tem sido o grande desafio das relações sócio-econômicas do mundo moderno. A questão do desemprego, bem como seus impactos no profissional e na sociedade, será abordada mais adiante.

Partindo da percepção bíblica que considera o trabalho um fator gerador de fadiga, proporcionado pelo castigo, maldição⁶ até a posição calvinista que faz do trabalho o único sentido da vida, meio pelo qual o Homem se designa o escolhido por Deus; desde Adam Smith abordando a importância do trabalho humano na sociedade, reconhecendo nele a fonte principal de valor dos produtos; Karl Marx, destacando o papel do trabalho como fator de valorização da produção e Max Weber analisando a sociedade capitalista a partir dos valores que orientam a ação dos indivíduos, as relações de trabalho dominaram a cena e se transformaram em elemento essencial de diferentes instituições e sociedades. É através do trabalho que o homem cria coisas para satisfação das suas necessidades, transformando e compartilhando tudo do que possa precisar para seu sustento e, mais do que isso, elevação da qualidade de vida individual e coletiva.

O conceito de *trabalho* é tão difuso que denota percepções diferenciadas por parte das diversas áreas do conhecimento, tais como Psicologia, Sociologia, Engenharia, Economia etc. Portanto, poder-se-ia utilizar, para maior entendimento deste estudo, sem perda alguma de sentido, o termo *atividade profissional*, por remeter mais a proposta de uma prática humana (de alguma forma, máquinas também *trabalham!*). O que uma atividade profissional produz deve ser utilizado por alguém, seja pessoa física ou jurídica, daí o uso corrente do termo *empregabilidade* designando a capacidade da força de trabalho ser empregável, atraente ao mercado de trabalho. Vive-se hoje o que Gardner; Csikszentmihalyi; Damon (2004, p.31) sinalizam como uma era em que a economia requer que as pessoas se tornem *profissionais do conhecimento*. Para os autores “Conforme mudam as formas de trabalho, as tradicionais salva-guardas para garantir o trabalho qualificado – de códigos profissionais a sindicatos – podem deixar de ser adequadas”. Os autores prosseguem levantando questionamentos a este respeito: “qual é a responsabilidade das corporações multinacionais para com as comunidades em que operam e trabalhadores que empregam?”, “qual é a responsabilidade dos profissionais do conhecimento, que trabalham cada vez mais com menor supervisão e maior independência, em relação aos empregadores?”, “Como os profissionais tradicionais treinados para honrar antigos códigos devem responder às oportunidades e aos desafios impostos por mudanças globais sísmicas?”

⁶ Cf. livro de Gênesis 3,17: “... Tirarás dela [terra] com trabalhos penosos o teu sustento todos os dias de tua vida”; Em Êxodo 34,21: “Poderás viver, então, do trabalho de tuas mãos...”; já em Salmos 127,2 proclama: “Comerás do trabalho das tuas mãos” etc.

Nota-se, contudo, que empregável, neste contexto, tem um sentido mais amplo do que a simples relação empregador/empregado. Trata-se, pois, de uma capacidade de aplicação da força de trabalho, uma forma de se “vender” com certa facilidade e frequência a execução do seu trabalho, seja ele formal ou informal, para empresa ou indivíduo, efetivo ou esporádico, ou seja, uma facilidade a aplicabilidade de sua força produtiva, ou mais ainda, ousando no neologismo, trata-se da *trabalhabilidade*, que, mais do que se tornar empregável, o profissional deve buscar sua aplicabilidade em diversas formas laborais, produtivas, das quais suas competências e habilidades profissionais devem se avultar, afinal a relação de trabalho emprego já não dá mais conta de sua demanda, deixando de ser a maior fonte de remuneração pelo trabalho.

Sennett (1999) sinaliza para as mudanças pelas quais passam os trabalhadores como indivíduos, os quais, para se adaptarem às novas transformações, necessariamente mudam as suas vidas, assim como toda a estrutura familiar. E a incerteza da vida moderna leva-os a flexibilizarem-se. Houve uma mudança radical daquele trabalhador que ficava em determinado emprego durante toda a vida. Isto agora não existe mais e os indivíduos trocam de emprego e funções de acordo com suas necessidades, e o comportamento flexível acaba por enfraquecer seu caráter. Segundo Drucker (2002a), isto significa que é melhor para a organização moderna abandonar a idéia a respeito de “lealdade” do funcionário, mas “conquistar a confiança” das pessoas que para ela trabalham, sejam elas funcionárias ou não. Afinal, a questão da estabilidade no emprego pode ser uma estrada de duas vias: a permanência ou a saída do profissional do seu respectivo emprego ora pode interessar ao indivíduo, ora à instituição. A *empregabilidade* abre espaço para a *empresabilidade*.⁷

Há alguns poucos anos, associava-se o trabalho à “estabilidade” e o profissional constituía entre sua vida e a empresa uma relação na qual pretendia manter-se até a aposentadoria. Os indivíduos optavam por uma *carreira* e ocupavam seu espaço no universo do trabalho, fazendo carreira nas organizações, dedicando-se integralmente e

⁷ “Capacidade desenvolvida pelas organizações de criar mecanismos de atração e retenção de empregados, incluindo aspectos relativos a ambiente de trabalho; formas de remuneração; reconhecimento profissional; investimento em capacitação; abertura dos canais de comunicação e feedback permanentes; credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado”, conforme Sarsur (*apud* BITENCOURT, 2004, p. 338).

sendo leal ao empregador. Havia uma relação paternalista, na qual o empregado mantinha um certo compromisso com a empresa que, como contraprestação, mantinha seus serviços, oferecendo-lhe remuneração, garantias entre outros benefícios.

A partir dos anos oitenta, a economia mundial assume um novo posicionamento forçando as empresas a buscarem novas formas de incremento e otimização em seus processos produtivos. A mecanização do trabalho assume dimensões nunca vistas com o desenvolvimento da robótica e da automação e cada vez mais as empresas adotam um contingente menor de operários em detrimento às máquinas, fazendo surgir o chamado *desemprego estrutural*, que se caracteriza pela permanente e irreversível diminuição dos postos de trabalho nas organizações, colocando em disponibilidade uma parcela cada vez maior da população através de uma crescente escassez de vagas.

De acordo com Barros; Carvalho (2002), o desemprego pode ser classificado de três formas: a) *friccional*, no qual os trabalhadores têm informações limitadas sobre a disponibilidade de vagas, ao mesmo tempo em que a empresa também desconhece a qualificação e características dos trabalhadores que estão ociosos; b) *desemprego por descasamento*, caracterizado pela diferença entre a qualificação do desempregado e a qualificação demandada; e por último, c) o *desemprego estrutural* que resulta da escassez de vagas, geralmente provocada pelo insuficiente crescimento econômico. Segundo os autores (*Ibidem*, p.61) “[...] em situações de desemprego friccional, a política ativa mais importante seria a provisão subsidiada de intermediação de mão-de-obra”. Então, conclui-se que a formação de redes de convergência entre profissionais e empresas pode resultar numa mitigação do modelo de desemprego friccional. Neste caso, propostas de atuação sindical, ou de intervenção via *outplacement*, por exemplo, seriam formas viáveis de solução ao problema.

Pesquisa realizada nos EUA em 1992 constatou que apenas 18% dos empregos nos anos anteriores haviam sido realmente recuperados, ou seja, 82% das ocupações foram definitivamente extintas. Em 1993, o *Bureau of Labor Statistics* (Departamento de Estatísticas Trabalhistas) anunciou que, a cada cinco demissões que ocorriam, quatro significavam o encerramento definitivo do posto de trabalho, enquanto em apenas um desses postos de trabalho observava-se a substituição do empregado demitido por outro, o que indicava alterações permanentes na questão do emprego mundial (OLIVEIRA,

2000). Em busca de soluções para este tipo de falta de oportunidades de emprego, o desemprego estrutural (VELOSO et al., 2001), empresas, sindicatos, profissionais e governo interagem, incessantemente, à procura de fórmulas alternativas para minimizar as conseqüências e o tempo do desemprego, através de programas de recolocação profissional, bem como outras sugestões de geração de rendas para esta população vitimada pela eliminação do emprego.

A evolução tecnológica impactou diretamente a forma de trabalho em vários âmbitos, tornou ultrapassadas algumas ocupações e criou outras, exigiu novo tipo de formação e capacitação do trabalhador e reduziu o número de postos de trabalho em inúmeros setores da economia. Outra mudança no paradigma do trabalho foi a redução relativa da ocupação nos setores produtores de bens e crescimento do emprego nos serviços, resultando numa migração do sistema produtivo que era então predominantemente fabril para um sistema predominantemente terciário. Logo, as mudanças na organização da produção e na atividade produtiva estão relacionadas, até certo ponto, às mudanças tecnológicas vigentes, pois, como confirma Krugman (1999, p.38):

“as forças de mudança tecnológica e da globalização facilitaram, mais do que nunca que alguns se tornassem extremamente ricos e aumentaram a demanda por trabalhadores altamente qualificados, em geral; mas reduziram a procura pelas pessoas menos qualificadas”.

Conseqüentes a estas alterações nos meios de produção, novas formas de relações de trabalho se organizam no mundo dos negócios. A mão-de-obra, como produto em oferta no mercado de trabalho perde seu valor, alterando as novas interfaces da relação capital/trabalho, conforme alertado por Soares (2003, p.26) ao afirmar que “o vínculo e a estabilidade no trabalho são substituídos por ‘flexibilização’ e ‘desregulamentação’, deixando à mercê da ‘livre negociação’ entre patrões e empregados as questões relativas a contrato de trabalho, salários e demissões”.

Trabalho individual, autônomo, por prestação de serviços, terceirização, trabalho não-registrado ou temporário são formas que vão substituindo as relações empregatícias tradicionais, abrindo uma vertente de trabalho precário, depreciação da mão-de-obra e

abandono previdenciário; novas formas de relações de trabalho baseadas em modelos exploratórios, subempregos, conforme definem alguns mais pragmáticos.

Além da terceirização da mão-de-obra, destacam-se ainda outras formas usuais de relações de trabalho vigentes nas organizações, tais como: o abuso nos horários de expedientes, tornando obrigatório o cumprimento de horas extras, muitas vezes não-remuneradas; sublocação de pessoal em postos de trabalho; exploração da força produtiva dos empregados remanescentes, os quais deverão “dar conta” do trabalho dos dispensados; subutilização de minorias vulneráveis (migrantes, etnias desfavorecidas, crianças, deficientes físicos etc), abuso na aplicação de serviços a estagiários, delegando-lhes serviços exclusivos a funcionários efetivos e, geralmente, sem supervisão direta, o que descaracteriza o apelo legal de complementação profissional do indivíduo entre outras formas predatórias da relação empresa-indivíduo. Tais práticas vigentes no mercado de trabalho perpetuam-se amparadas numa relação de causa-efeito característica a quaisquer tipos de mercado: a lei da *oferta* e da *procura* por oportunidades de trabalho.

Os classificados de emprego dos jornais populares tornam-se cada vez mais reduzidos, ilustrando a realidade da oferta de trabalho. Onde se costumavam procurar empregos, encontram-se anúncios de cursos evidenciando que o profissional precisa se capacitar permanentemente para manter-se competitivo. Organizações competitivas buscam profissionais capacitados, qualificados, capazes de agregar valores produtivos aos seus resultados. Eis a Era do Conhecimento. Em face deste cenário turbulento, a competência profissional deixou de ser um conceito estanque para ser um bem em permanente evolução no e para o trabalho, mediante a formação ao longo da vida para evitar os riscos da obsolescência profissional.

A crise do emprego, antes de mais nada, configura não uma problemática pontual, mas uma manifestação da crise do capitalismo. Conforme visto neste capítulo, diversos são os fatores propulsores da escassez do emprego, tais como o avanço tecnológico, as atuais configurações do mundo dos negócios, a novas formas de manifestação entre as concorrências etc.

Como desdobramento da crise na geração de emprego, encontra-se a precarização das relações desta forma de trabalho nos últimos anos. Diversas medidas governamentais determinam a evolutiva degradação das relações trabalhistas nos últimos anos⁸, em âmbito previdenciário, sindical, salarial etc., dentre as quais pode-se enumerar:

- A Medida Provisória 1709/98 que permite a criação da modalidade de *trabalho em horário parcial*, podendo assim, o empregador reduzir a jornada de trabalho semanal assim também fazendo, proporcionalmente com o salário do trabalhador;
- A mesma Medida Provisória amplia, também, o prazo de compensação das horas trabalhadas, referente à jornada flexível, ou seja o *banco de horas*, de cento e vinte dias para um ano.
- Criação do *Contrato de Trabalho por Tempo Determinado*, através da Lei 9.601/98, que estabelece um novo tipo de contrato também conhecido como contrato temporário. Este tipo de relação de trabalho se caracteriza pela fixação prévia para o fim da sua vigência e deve ser estabelecido através de negociação coletiva. Precariza a relação convencional de trabalho por retirar do trabalhador diversos direitos como aviso-prévio, multa de 40% sobre o FGTS, além da redução de 8% para 2% dos depósitos deste fundo de garantia para o trabalhador. A tabela 1 ilustra o quadro comparativo das perdas dos trabalhadores nas condições de contrato normal de trabalho *versus* contrato temporário.

⁸ Cf. Executiva Nacional da CUT 2000/2003. Precarização e Leis do Trabalho nos Anos de FHC.

Tabela 1: Comparativo entre verbas salariais rescisórias

CONTRATO POR PRAZO INDETERMINADO x CONTRATO POR PRAZO DETERMINADO (Salário R\$ 1.000,00)						
Parcelas	Duração do Contrato					
	6 meses		1 ano		2 anos	
	Contrato Normal	Contrato Temporário	Contrato Normal	Contrato Temporário	Contrato Normal	Contrato Temporário
Aviso Prévio	1.000,00	Não há	1.000,00	Não há	1.000,00	Não há
FGTS	480,00	120,00	960,00	240,00	1.920,00	480,00
40% FGTS	192,00	Não há	384,00	Não há	768,00	Não há
13º Salário	500,00	500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Férias + 1/3	666,00	666,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00
TOTAL	2.838,00	1.286,00	4.677,00	2.573,00	6.021,00	2.813,00

Fonte: Precarização e Leis do Trabalho nos Anos de FHC (Executiva Nacional da CUT 2000/2003).

A tabela acima evidencia bem a tendência da precarização do vínculo empregatício, através das perdas indenizatórias, por meio do crescimento do trabalho por contrato temporário, uma vez que diversos benefícios legais são suprimidos do trabalhador que se submete a esta relação predatória.

- O Decreto 2100/96 formaliza a desistência do governo brasileiro da Convenção 158 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), que determinava limites ao poder patronal para dispensar trabalhadores *vedando a demissão sem motivos* e permitindo que essa se desse somente por razões comprovadamente econômicas ou técnicas, através da representação sindical.
- A instituição da Medida Provisória 1530, convertida na Lei 9.468/97 institui o plano de demissão voluntária (PDV) de servidores públicos federais, com o propósito de “enxugar” o quadro de pessoal na administração pública, o estado busca desonerar-se em relação à parcela de servidores públicos que

desejem deixar os cargos que ocupam. O estado promove, com isso, uma política de geração de desempregos.

Com os crescentes desafios advindos das novas propostas de desenho organizacional, o vínculo empregatício e as regras estabelecidas pela CLT tornaram-se ultrapassados e abrem espaço para outras formas de relações de trabalho. A nova proposta empresarial sentença o fim da Era Varguista promovendo e valorizando formas alternativas de contratação do trabalhador.

Os negócios vivem hoje o que Drucker (2002a) chamou de *sociedade reticular*. Segundo o autor, dentro de dez ou quinze anos, as organizações poderão ter terceirizado todas suas atividades-meio, ou seja, todo o trabalho que seja de “suporte”, não de “geração de receitas”, e todas as atividades que não ofereçam oportunidades de carreira até a alta direção. Isto poderá significar que, em muitas organizações, a maioria das pessoas que trabalham para elas não serão suas funcionárias, mas sim de uma ou mais empresas contratadas. Mesmo se daqui a vinte anos a maioria dos gerentes e técnicos ainda seja de funcionários da organização para a qual trabalham, a psicologia da força de trabalho – e em especial a força de trabalho do conhecimento – será, em grande parte, determinada pela grande minoria de não funcionários dessa organização.

Terceirizar passa, então, de tendência, modismo, para uma questão estratégica de foco no negócio principal, no seu *core business*, abrindo oportunidades para que a gestão se concentre nos aspectos mais diretamente relacionados às atividades voltadas para o negócio principal da empresa. Além disso, reduz-se a responsabilidade sobre a nova relação de trabalho, desonera o empresário e submete o profissional a uma nova posição de redução de garantias sociais.

O processo de desindustrialização nos países desenvolvidos, iniciado a partir dos anos 70, teve três significados distintos: o declínio percentual dos produtos manufaturados em relação aos serviços; a queda absoluta no produto ou emprego industriais; e a inabilidade de competir internacionalmente em manufaturas. Esse processo culminou nos anos 80 com a crise do emprego nos países centrais (DUPAS, 1999, p.74-75):

O ambiente recessivo gerou grande impacto sobre a demanda e as margens de lucro, reforçando e acelerando nas empresas transnacionais intensas reestruturações e racionalizações de suas estruturas produtivas. Isso quase sempre envolveu a introdução de novas tecnologias, em geral poupadoras de trabalho, prejudicando principalmente os empregos dos trabalhadores menos qualificados dos países desenvolvidos.

Caldas (2000, p.39) aponta para construção de formas alternativas ao emprego, alertando que “...à medida que as relações de trabalho são radicalmente alteradas, o emprego de pessoal assalariado como meio de produção torna-se uma – e não a – alternativa derradeira para a adição de valor humano na cadeia produtiva”.

Diante de tal realidade tendenciosa à precarização do vínculo empregatício, além da própria escassez crescente da geração de vagas, percebe-se que o drama do emprego nos países da periferia do capitalismo, portanto, tende a se acentuar com a baixa qualificação e a enorme oscilação da demanda, gerando problemas crônicos de subemprego e informalização, conforme Dupas (1999), agravado, ainda, pelas situações já mencionadas da inserção crescente de novas tecnologias modernas no processo produtivo e de novas formas de gestão das relações estruturais de produção.

Abrem-se, com estas perspectivas de perda de qualidade do vínculo empregatício e redução do volume de vagas, novas frentes de possibilidades de ocupação, que vão dos trabalhos autônomos, sistemas de cooperativas, empreendedorismo etc. Ao trabalhador, de maneira ampla, cabe-lhe a busca permanente pelo seu espaço no campo profissional, construindo através das oportunidades, novas formas de geração de renda, algumas das quais serão destacadas a seguir.

2.1.2.1 O Profissional do Trabalho Esporádico e o Trabalhador Autônomo

Formas alternativas à convencional relação de trabalho, o *emprego*, vêm sendo desenvolvidas como resposta ao cenário desfavorável ao profissional. O conceito do trabalhador por conta própria, por exemplo, delinea-se como oposição ao de empregado, tendo em vista que neste último caso o trabalhador é alocado em ocupações em empresas formal ou informalmente constituídas, ou seja, do trabalho assalariado. Desta

forma, o trabalho por conta própria ou autônomo é definido, de uma maneira generalizada, como uma situação em que o trabalhador exerce a ocupação de forma independente, controla seu processo de produção, é proprietário do capital empregado na produção e recebe uma renda. Como autônomo, assume riscos, mas independe das relações, muitas vezes desfavoráveis ao seu potencial produtivo.

Vantagens e desvantagens à parte, esta forma de trabalho torna bastante expostas as habilidades do profissional, exigindo a busca permanente de qualificação por parte do trabalhador. Sua independência de um empregador, transforma-o num indivíduo sem a subordinação típica de um empregado, o que o possibilita adotar diversos procedimentos livremente na execução do seu ofício, tais como flexibilidade de horários, intercâmbio de tecnologias etc.

2.1.2.2 O Empreendedor

O empreendedor sempre foi primordial nas sociedades. Todas as grandes invenções e descobertas são atribuídas a pessoas com perfil empreendedor. Daí percebe-se a relevância deste elemento humano nos momentos de grandes necessidades sociais.

Diante disso, uma tendência muito significativa a se observar é a questão de novas aberturas de negócios como contrapartida à escassez de empregos. Dentre os profissionais destituídos de empregos nos últimos anos, é grande o número dos que empreendem novos caminhos, geralmente aplicando o conhecimento adquirido na época de carteira assinada em suas firmas de origem.

Dornelas (2001) afirma que estamos vivendo a era do empreendedorismo, pois diversos fatores vêm sendo desenvolvidos para facilitar novas criações e desenvolvimentos, tais como a eliminação de barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

(...) a chamada nova economia, a era da Internet, tem mostrado que boas idéias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada, são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios – o capital – podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo (...) O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores (Ibidem, p.21)

Na concepção do SEBRAE⁹, o empreendedor tem algumas características-chave, das quais devem-se destacar:

- Busca de oportunidades e iniciativa;
- Corre risco calculado
- Exige qualidade e eficiência
- Tem persistência
- Busca as informações
- Estabelece e busca o cumprimento das metas
- Executa planejamento e seu monitoramento sistematicamente
- Tem poder de persuasão
- Mantém uma gama de rede de contatos
- Possui independência e autoconfiança

Esta nova economia mencionada pelo autor evidencia a questão da necessidade do surgimento do empreendedorismo como solução à questão do desemprego e falta de renda do trabalhador que, excluído do processo produtivo, busca num novo negócio a saída para geração de renda.

2.1.2.3 O Trabalhador Cooperativado

Tanto no Brasil, como na maioria dos outros países, as cooperativas, como grupamentos sociais que visam desempenhar atividades comuns de determinada atividade econômica, estão protegidas por legislação específica¹⁰ e gozam de alguns

⁹ Disponível em <http://www.sebrae.com.br>

¹⁰ Na CF/88, o parágrafo segundo do art. 174 garante que haverá apoio e estímulo ao cooperativismo. A lei nº 5.764/71 define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

privilégios de natureza fiscal. Atua, geralmente, objetivando a redução dos custos e, conforme o caso, do preço de venda de seus produtos ou serviços, substituindo intermediários; aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos. Estabelece-se, desta forma, como uma alternativa positiva na proposta de geração de trabalho/renda.

“Cooperativa é uma associação de pessoas que se uniram voluntariamente para realizar objetivo comum, [...] aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente”, segundo a Recomendação n° 127 da Organização Internacional do Trabalho/OIT¹¹. As cooperativas de trabalho surgem como forma de reverter o quadro de desemprego da sociedade atual, reunindo trabalhadores afins objetivando fazer uma conexão entre o mercado e o trabalhador, devendo ser constituída pela posse privada dos meios de produção, em planejamento centrado na cooperativa e no cooperativado.

Os dados de dezembro de 2003 da OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) registram 7.355 cooperativas, 5.762.718 de cooperados no Brasil, gerando 182.026 empregos diretos (CLT), correspondendo a 6% de todo o PIB. Os serviços cooperativados atendem a mais de 11 milhões de brasileiros que utilizam serviços médicos e mais de 3 milhões de odontólogos. Os dados refletem a relevância do trabalho cooperativista no país, caracterizando uma forte capacidade produtiva e geradora de trabalho e renda aos profissionais.

Como ilustrado, o sistema cooperativado gera receita e movimenta a economia. Singer (2001, p.122) defende a idéia de que o modelo de trabalho em cooperativas de economia solidária surge como uma solução não-capitalista para o desemprego:

Uma maneira de criar o novo setor de reinserção produtiva é fundar uma cooperativa de produção de consumo, à qual se associarão a massa dos sem-trabalho e dos que sobrevivem precariamente com o trabalho incerto. Quanto maior o número de empresas da cooperativa, tanto melhores suas chances de sucesso. (...) o novo setor poderia conter milhares de empresas operando em ampla gama de indústrias e serviços, da confecção de roupas, alimentos, material de construção,

¹¹ Fonte: <http://www.fetraballhorj.org.br> - disponível em 15/09/2004.

até a reparação de automóveis e aparelhos domésticos, reformas e manutenção de edifícios, creches, clínicas escolas etc.

Segundo o autor, este tipo de sistema de cooperativismo seria diferenciado pela sua proposta de, por exemplo, gerar uma moeda própria, alheia ao modelo monetário nacional, o que faria com que, quanto maior o número de participantes, uma ampla variedade possível de produtos oferecidos, deste novo modelo produtivo garantiria o êxito da auto-suficiência deste modelo alternativo de geração de renda.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.2.1 Pertinências e conceitos

O mundo dos negócios vem sofrendo grandes transformações resultantes da globalização. Sob diversas formas e efeitos neste novo cenário de economia global, percebem-se, principalmente em consequência do acelerado aumento da competitividade organizacional e o desenvolvimento das tecnologias aplicadas, que as organizações vêm ampliando ferramentas que reforcem sua posição no mercado, melhorem sua imagem, otimizem sua produtividade e comprometam seus melhores potenciais humanos, enfim, buscando formas que visem sua competitividade atual e mais ainda, sua sustentabilidade nos negócios a longo prazo.

Reforçando esta procura pelo ferramental competitivo numa esfera macroeconômica, as empresas no Brasil vêm, principalmente a partir dos anos noventa, desenvolvendo práticas de aproximação do público que as cercam. Vem-se percebendo que as organizações estão voltadas a estabelecer maiores diálogos com as partes envolvidas com as suas operações, entre elas, colaboradores, clientes, comunidades, fornecedores, mídia, governos, agências reguladoras, sindicatos entre outros que afetam e que por ela são afetados através do exercício de suas atividades de negócio. Com isto rompe-se o velho paradigma de que aos executivos só cabe buscar os interesses dos acionistas e donos do negócio. A este novo modelo integrado de preocupação com a sociedade onde a organização está inserida, denomina-se responsabilidade social empresarial (RSE).

Através desta nova atitude, de compromisso e interação com o social, as organizações estabelecem uma nova postura de aproximação junto aos seus agentes de negócio, reforçando uma imagem positiva no mercado e estabelecendo um diferencial junto ao seu público consumidor.

Este diferencial competitivo já evoluiu do custo à qualidade do produto e agora, numa perspectiva mais ampla e desafiadora, vive-se o momento em que a qualidade focada somente no produto migrou para um ponto-de-vista mais amplo, que é a qualidade do produtor, ou seja, sua reputação num mercado dinâmico de altíssima concorrência.

Esta perspectiva, reforçada pelo crescimento demográfico, aliado a uma histórica má distribuição de rendas, correlatos a outras questões tão amplas como o desenvolvimento socialmente sustentável, o precário acesso à infraestrutura de base, saúde, educação, emprego, entre outros fatores, suscitam o surgimento da RSE como uma forma de as organizações atuarem pró-ativamente pelo assistencialismo social e pela diminuição dos sofrimentos humanos.

A relação entre estas questões e as empresas é complexa e parte da premissa de que as empresas não existem no vazio (GRAYSON; HODGES, 2003). O que acontece às empresas interessa à sociedade, e vice-versa. As organizações não se encontram isoladas no contexto social e diversos outros agentes compõem o cenário mercadológico, proporcionando uma relação de interatividade e interdependência entre os diversos agentes sociais, inclusive as organizações. Tomando isto como princípio básico, a temática da RSE vem sendo bastante disseminada, seja no meio acadêmico, por pesquisadores sociais, pelos profissionais envolvidos nas articulações do terceiro setor e até mesmo pelo empresariado, face às exigências do mercado por uma conduta eticamente correta e pró-ativa pelos anseios da sociedade, transcendendo, assim, a dependência unicamente do setor público.

Por *responsabilidade social empresarial*, entende-se toda prática integrada e mobilizadora capaz de proporcionar e promover a distribuição de rendas em uma sociedade, baseada nos princípios de sustentabilidade, seja no aspecto social, econômico

e ambiental¹². Mais do que isso, a RSE deve se antepor às exigências sociais, pois ser “socialmente responsável” pressupõe que a mesma atende, ante às exigências legais, as necessidades atuais e latentes de uma comunidade, bem como a todos os envolvidos em seu ambiente organizacional. RSE é, ainda, correlata à qualidade de vida da sociedade, pois este é seu foco por excelência.

Com esta visão, o Instituto Ethos¹³ difunde as práticas de RSE como uma idéia de sustentabilidade, contrapondo a cultura do imediatismo que vigora nos negócios, além de identificar e valorizar uma postura de relacionamento social, calcado numa política simbiótica de atividade dos negócios, ou seja, a organização deve ser privilegiada sem que, necessariamente outra parte no processo seja prejudicada pelas suas atividades.

Bowen (1957) já alegava ser socialmente responsável aquele que age de acordo com os fins e valores da sociedade. Em sua obra, o autor (*Ibidem*, p.163) diz ainda que “o comércio [*negócio*] não existe para o lucro, para o poder ou para o engrandecimento pessoal, mas para servir à sociedade”. Concluindo, nesta linha de pensamento, o homem de negócio, segundo o autor, produz, não apenas uma, mas duas categorias de produtos: o *bem comercial* (o produto/serviço propriamente ditos) e o *bem social* (efeito de sua inter-relação com os diversos grupos de interesses).

Este conceito evoluiu bastante, mesmo sem se contrapor com o passar dos tempos, e diversas outras concepções convergentes foram formuladas a este respeito. Ashley (2003, p.6) o define como:

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de um modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

¹² A esta tríade da responsabilidade social, John Elkington chama de *triple bottom line*, isto é, prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, de maneira integrada.

¹³ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização, sem fins lucrativos, cuja principal missão é disseminar o conceito de responsabilidade social.

Ainda nesta linha, pode-se concluir que empresa socialmente responsável é aquela que está atenta às expectativas de seus parceiros, atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável (*Ibidem*).

2.2.2 Responsabilidade Social Empresarial: Um Breve Histórico

A responsabilidade social como fenômeno incorporado às organizações não se faz recente. Na teoria organizacional, em diversos episódios, podemos verificar a existência de fatores que evidenciam a preocupação das empresas com as questões relacionadas à sociedade. A literatura específica apresenta, pela primeira vez o termo Responsabilidade Social na obra de Howard Bowen, pioneira sobre o assunto, “*Social Responsibilities of the Businessman*”, publicada em 1953 nos EUA e editada no Brasil quatro anos depois. A obra trata, embora de maneira ainda incipiente, da responsabilidade social do executivo, o homem organizacional, embasada em uma postura ética cristã da época, embora atente para o fato de não dever centrar as atenções da empresa na prestação de serviço social, uma vez que este não é o principal papel social de uma organização, alertando ainda para o risco de se encarar a RSE como uma panacéia milagrosa. A obra analisa, ainda, até que ponto os interesses do negócio vão de encontro aos interesses sociais.

Seria não só desavisado como também perigoso presumir que a maioria ou muitos dos problemas da vida econômica possam ser resolvidos pelo simples fato de os homens de negócios passarem milagrosamente a conduzir seus negócios tendo em mira sua preocupação com as conseqüências sociais de seus atos. (BOWEN, 1957, p.16).

Historicamente, não existe um marco inicial para as práticas de RSE. Percebe-se, porém, algumas preocupações e ações voltadas, desde o século XIX, para o aspecto da ação social ocupada pela firma e seus integrantes.

Muitos estudiosos vêem a publicação de *O Evangelho da Riqueza*, de Andrew Carnegie, em 1899, como uma das propostas embrionárias do que hoje chamamos de Responsabilidade Social Empresarial, pois a referida obra trata dos princípios da caridade e da custódia. Stoner; Freeman (1999) mostram que a visão de Carnegie se baseava em no principio da caridade, que seria uma doutrina de responsabilidade social,

a qual exige que os indivíduos mais ricos auxiliem os membros menos afortunados da sociedade. Enquanto o princípio da custódia estaria baseado na doutrina bíblica que determina que as empresas e os indivíduos ricos se vejam como guardiães ou zeladores de sua propriedade. Entretanto, era também função da empresa multiplicar a riqueza da sociedade, aumentando a sua própria através de investimentos prudentes de recursos postos sob sua custódia.

Outro fato histórico relevante foi a questão judicial proposta pelos irmãos John e Horace Dodge contra Henry Ford, que pretendia distribuir parte dos dividendos aos empregados. Em 1916, o fundador, presidente e acionista majoritário da *Ford Motor Company*, teve sua proposta interpelada pela Suprema Corte de Michigan que se posicionou a favor dos acionistas, os irmãos Dodge, justificando que:

a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios de se alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas. (ASHLEY apud LIMA, 2002, p.114).

Ford tentava, com sua visão empreendedora, estabelecer uma forma rudimentar do que hoje denominamos Participação nos Lucros e Resultados (P.L.R.)¹⁴. Atualmente, diversas empresas, ainda que não obrigatoriamente, concedem este benefício aos seus empregados, uma vez que esta proposta estabelece um resultado motivador e um compromisso mais participativo por parte do corpo funcional.

Segundo Bowen (1957, p.155), Ford, referindo-se ao episódio dos irmãos Dodge, disse:

Minha ambição é empregar mais homens ainda, disseminar os benefícios deste sistema industrial pelo maior número possível, para ajuda-los a organizar suas vidas e a construir seus lares. Para fazer

¹⁴ A Participação nos Lucros e Resultados (P.L.R), mencionada no Art. 7º, XI da CF/88, regulamentada pela MP 794/94 e Lei 10.101/00, é um benefício legal concedido pelas organizações, mediante Acordo Coletivo de cada categoria, caracterizado pela distribuição de parte do lucro da empresa aos funcionários, pelo seu alcance do mesmo, atrelado, ainda a alguns resultados pré-estabelecidos entre a empresa e empregados para um determinado período. É uma forma de remuneração variável estrategicamente estabelecida visando o maior comprometimento por parte dos funcionários.

isto, estamos colocando a maior porção de nossos lucros no próprio negócio.

Atribui-se a Ford, diversas outras atitudes de compromisso eticamente sociais, tais como: elevação do salário mínimo de cinco dólares por dia; jornada diária de oito horas, quando na época a carga horária usual variava entre dez e doze horas diárias; popularização do veículo automotivo, criando o conceito de carro popular, o Ford Modelo T, tornando assim, o bem mais acessível à sociedade.

Dentre outras atitudes empreendedoras, visando, obviamente, à produtividade empresarial, mas não menosprezando a sustentabilidade social, bem como elevando a qualidade de vida da sociedade, começando pela qualidade de vida dos seus próprios empregados.

Diversos críticos analisam tal postura de Ford como atos meramente estratégicos do ponto de vista da produtividade organizacional, mas analisa-se aqui tão-somente sua atitude empreendedora de estabelecer melhores condições de trabalho e qualidade de vida aos seus funcionários, caracterizando o que hoje chamamos de responsabilidade social.

O tempo passou e as práticas pontuais de compromisso social foram se propagando de empresa a empresa e se disseminando de sociedades em sociedades, fosse este comportamento motivado pela valorização do Homem, pelo diferencial competitivo ou até mesmo pela valorização da imagem organizacional.

Atualmente, mais do que estar empenhada nas práticas voltadas para a sociedade, à luz das políticas neoliberais emersas a partir dos anos 90, a RSE se configura como um novo paradigma organizacional calcado na filosofia do assistencialismo voltado ao suprimento das falhas assistenciais do governo e pela sua visão da necessidade de um maior engajamento junto aos seus agentes sociais.

Com esta atitude de assistencialismo público, as organizações assumem uma postura de Estado ao atrair, para si, um papel que, a princípio, não é seu. Desenvolve-se o chamado terceiro setor, caracterizado por um novo segmento da sociedade, híbrido,

por possuir, de um lado, as qualificações de primeiro setor (por ser voltado para o povo), bem como características de um segundo setor (privado, embora sem objetivar o lucro).

Este terceiro setor, com sua atuação complementar ao papel do estado, seu crescimento e pertinência com as práticas de responsabilidade social serão abordados a seguir, numa perspectiva de agente social, formado pelo particular, mas sem lucro; de interesse público, mas sem atuação direta do governo.

2.2.3 O Terceiro Setor como Agente da Responsabilidade Social Empresarial

A relevância da inserção desta seção na questão da demissão responsável fundamenta-se na sugestão do exercício empresarial voltado à estimulação do desenvolvimento comunitário direcionado à profissionalização de indivíduos diante da acirrada competitividade no mundo do trabalho.

O crescimento explosivo do movimento da responsabilidade social justifica-se, também, através da disseminação da política neoliberal¹⁵ global, instaurada a partir dos anos 90 e com a concomitante fragilidade do estado em suprir a demanda assistencial pública, fomentando uma maior participação das organizações civis no atendimento às causas sociais.

Mistura-se, então, entre causa e consequência, a relação entre o terceiro setor e a responsabilidade social. Surge em paralelo ao terceiro setor e, ao mesmo tempo, por ele alimentado.

Tratando-se de uma nova proposta de ação “não-governamental” e, ainda, “não-lucrativa”, possui vários nomes, como setor social, setor sem fins lucrativos, setor de promoção pessoal, economia social, setor voluntário e muitos outros (Melo Neto; Fróes, 1999) é no entanto, organizado, independente e mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comprometimento das pessoas, conforme Fernandes (1994). É

¹⁵ Este movimento neoliberal é percebido claramente com a transferência do papel do estado para o privado, a partir de uma série de fatores, dentre os quais pode-se citar o grande número de privatizações ocorridas a partir deste período.

de tal relevância, “que se pode falar de uma ‘virtual revolução’ a implicar mudanças gerais nos modos de agir e pensar” (*Ibidem*, p.19-20).

O autor traça um esquema para simplificar o entendimento dos três setores, de acordo com seus respectivos agentes e finalidades, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 : A classificação dos três setores a partir de cada agente e finalidade

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	para	privados	=	Mercado
Públicos	para	públicos	=	Estado
Privados	para	públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	para	privados	=	(corrupção)

Fonte: Fernandes, 1994, p.21

Então, o que se denomina terceiro setor vem a ser aquele conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal (CAMARGO et. al., 2001), voltado a suprir as necessidades sociais.

No caso específico do Brasil, bem como de alguns países da América Latina, a redemocratização dos anos oitenta trouxe mais do que “abertura”, trouxe também “confusão” para o Estado, que, com suas esferas de negociação reprimidas pelo regime militar, não suportava mais as demandas de assistencialismos e representatividades sociais (tais como partidos políticos, órgãos mediadores, sindicatos etc). Esta fragilidade representativa, somada com a deteriorização do serviço público e ainda agravada pela combinada estagnação econômica e inflação galopante, culminaram num aumento absoluto da miséria popular e estagnação social.

Estava-se mergulhado em uma situação de caos. Com poucas exceções, a transição democrática se fez acompanhar de uma perda da credibilidade das leis e do sistema estatal.

a ineficiência dos serviços públicos estimula a busca de alternativas autônomas que, embora não sejam capazes de enfrentar os problemas em toda a sua extensão, reforçam as idéias de ajuda mútua e de

iniciativa própria. As carências orçamentárias dos governos estimulam a busca de recursos para fins sociais no setor privado. Diante dos impasses da política, alguns segmentos antes antagônicos entre si começam a afirmar as vantagens de uma cooperação. (FERNANDES, 1994, p.94).

Segundo Drucker (1999 *apud* BORGES, 2001), as empresas e os empresários são vistos como líderes e liderança impõe responsabilidade e integridade pessoal. O líder deve aprender a ser líder além das paredes organizacionais, e que as empresas, em parceria com a sociedade civil devem se responsabilizar pelas soluções dos problemas da comunidade fornecendo recursos materiais e estimulando o trabalho voluntário de seus colaboradores.

“Tanto o papel das empresas como o do próprio Estado estão sofrendo alterações” (ASHLEY, 2003, p.52), por isso, as organizações mudam quando o ambiente, o mercado e a tecnologia mudam. A partir desta nova demanda do ambiente por empresas mais participativas, exigidas pelos diversos segmentos da sociedade, têm-se uma maior integração entre as organizações civis e os demais agentes sociais.

2.2.4 Responsabilidade Social Empresarial: algumas classificações

Pela abrangência de seu público afetado, a RSE pode ser classificada em Responsabilidade Social Externa e Interna.

A responsabilidade social externa é a forma mais abordada e percebida das práticas organizacionais de quem executa ações sociais. É a ação empresarial junto ao seu público externo, ao seu macroambiente. Ou seja, foge aos limites físicos da organização. São as atitudes voltadas aos consumidores, comunidade, sindicatos, governo, fornecedores, concorrentes entre outros. Promovem melhorias às partes envolvidas, agregando-lhes mais qualidade de vida e desenvolvimento, estabelecendo melhores parcerias e sustentabilidade aos negócios. Segundo Melo Neto; Fróes (1999, p.88) “corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade”, ou de uma forma mais ampla, a sociedade na qual está inserida. Em síntese são as atividades voltadas para seu público externo.

Por outro lado, a Responsabilidade Social Interna é o conjunto de ações que a empresa desenvolve junto ao seu público interno, ou seja, seus acionistas e colaboradores de modo geral, funcionários e seus respectivos dependentes, extensiva aos seus prestadores de serviços, terceirizados, estagiários etc. Trata, por excelência, da qualidade de vida no trabalho, diretamente voltada para os seus parceiros internos, através de uma visão sistêmica. Nota-se, pois, um aspecto pertinente à cultura organizacional. Envolvem questões de valores e crenças quanto à contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal, bem como aos demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos dependentes. São, portanto, suas atitudes junto aos acionistas e políticas de recursos humanos, por exemplo, as práticas de manutenção, alocação, devendo estender-se também até ao momento do desligamento de seus colaboradores do seu quadro de pessoal, numa situação das mais delicadas da vida de um profissional, as rescisões contratuais de relações de trabalho.

Os autores (*Ibidem*) classificam como empresa-cidadã aquela que atua socialmente responsável em ambas as dimensões, tanto interna quanto externamente. As práticas de RSE interna e externa não se contrapõem e, pelo contrário, devem se complementar e evidenciar que a organização se empenha na busca do desenvolvimento de todos os seus parceiros numa verdadeira relação de ganha-ganha.

Observa-se, no entanto, que algumas organizações correm sério risco ao adotar práticas sociais internas que contrariam sua atitude externa e vice-versa. Tal postura evidencia uma incoerência social, uma vez que a organização deve zelar por uma atitude lógica e não-contraditória. É o caso de uma organização que, por exemplo, mantém parceria com alguma ONG voltada para a erradicação da exclusão digital, mas, em contrapartida, tem em seu quadro de pessoal, funcionários que nem sequer conhecem as ferramentas básicas da internet. Ou ainda, aquela organização voltada apenas à geração de dividendos aos acionistas sem ao menos se importar com as condições de trabalho dos profissionais das empresas envolvidas em sua cadeia produtiva.

Para efeitos gerais, o termo Responsabilidade Social, nesta pesquisa envolve, tanto a participação interna, quanto externa da organização, de forma ampla. Para tal,

utiliza-se do quadro comparativo a seguir para ilustrar as classificações de âmbito interno e externo da RSE.

Quadro 4 – Responsabilidade Social Interna e Externa

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público Interno (empregados e seus dependentes)	- Comunidade
ÁREA DE ATUAÇÃO	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica	- Educação - Saúde - Assistência Social - Ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	- Doações - Programas de Voluntariado - Parcerias - Programas e Projetos Sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	- Retorno social propriamente dito - Retorno de imagem - Retorno publicitário - Retorno para os acionistas

Fonte: Melo Neto; Fróes (1999, p.89)

Montana; Charnov (2003) classificam em três abordagens as práticas de responsabilidade social de acordo com o grau de envolvimento das ações organizacionais, conforme figura 2, a saber: *Abordagem da Obrigação Social*, *Abordagem da Responsabilidade Social* e por último, a *Abordagem da Sensibilidade Social*.

A *Abordagem da Obrigação Social* supõe que o papel social da empresa limita-se ao cumprimento da lei. Mantendo os empregos, recolhendo tributos e promovendo lucro aos acionistas. Em síntese, esta abordagem prega que a obrigação legal ou benefício próprio é o que determina a responsabilidade social empresarial, sendo assim, o que lhe exceder, entrará na esfera de outros indivíduos ou órgãos governamentais.

A *Abordagem da Responsabilidade Social*, segundo os autores, a empresa procura ativamente a aprovação da comunidade para o seu envolvimento social e deseja, com isso, ser vista como cidadã empresarial. Nesta perspectiva, gerentes ajudarão entidades sociais locais e seus funcionários serão incentivados a participar de trabalhos voluntários. A participação empresarial lida com os problemas sociais já instaurados, mas somente até o ponto em que o bem-estar econômico da empresa não seja afetado negativamente, ou seja, adota uma *adaptação reativa* aos problemas sociais.

Mais do que cumprir leis e atender a demanda social vigente, a *Abordagem da Sensibilidade Social* supõe que a empresa *deve* antecipar problemas sociais futuros e agir pró-ativamente em resposta a estas demandas. “Isso, no final, produzirá um efeito benéfico na empresa já que ela faz negócios no interior dessa sociedade”, concluem Montana; Charnov, (2003). Neste modelo de *adaptação pró-ativa*, as empresas apoiarão as leis em vigor e também apoiará ativamente a adoção de nova legislação que atenda as necessidades sociais previstas¹⁶, para isso, pode, inclusive, “usar seu know-how exclusivo de pesquisa e desenvolvimento para aplicar tecnologia no atendimento às necessidades sociais previstas” (*Ibidem*, p.45).

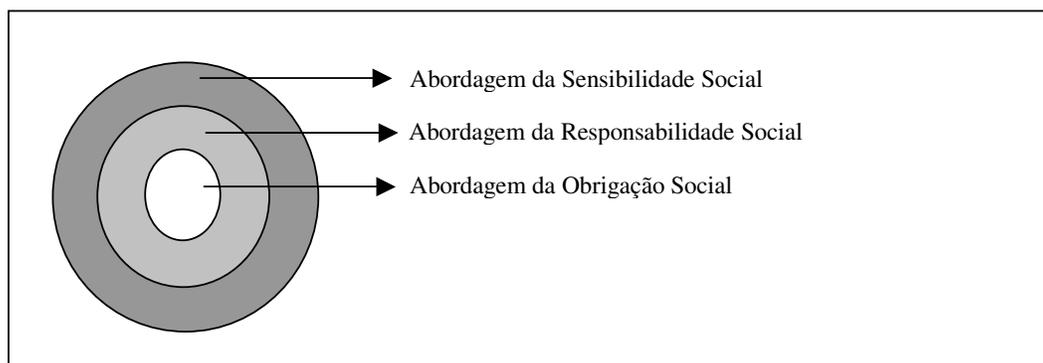


Figura 2: Graus de Envolvimento de Responsabilidade Social da Empresa
Fonte: Montana ; Charnov (2003, p.41)

As empresas têm um papel social e político a desempenhar e o propósito dos negócios vai além da maximização dos lucros e do cumprimento da legislação; enfatiza-se que isso seja o mínimo esperado pelas organizações. Uma vez que a liberdade do mercado é fundamental para promover o bem-estar social, e o governo deve limitar a

¹⁶ Como exemplo, podem ser citadas as práticas de demissões responsáveis, uma vez que a legislação brasileira vigente ainda não as contempla.

sua intervenção para alguns setores e proteger a concorrência, a atuação das empresas também deve ser mais responsável. As questões sociais não podem ser consideradas como problemas exclusivos dos governos e a omissão das empresas não é uma postura condizente com a liberdade econômica e a desregulamentação e a liberalização da economia implicam maior responsabilidade das corporações (BORGER, 2001).

Conforme a literatura específica demonstra, diversos autores enfocam a temática a partir do aspecto da legalidade, da obrigatoriedade, ou seja, ser responsável socialmente, num aspecto mínimo, implica na realização daquilo que ainda não se faz obrigatório. Daí, termos como *ética, transparência, agir pró-ativamente* entre outros se destacarem na formulação da definição do tema. Logo, a responsabilidade social é a avaliação contínua dos efeitos da empresa no sistema social de maneira a agregar benefícios a ele além dos ganhos econômicos da empresa. Isso significa que a Responsabilidade Social começa onde a lei termina, conforme Davis (1973 *apud* CARROL, 1979). Medidas aquém disso, não passam de sua obrigação social.¹⁷

Srouf (2003, p.329) defende a idéia da sustentabilidade dos negócios através da gestão da reputação, da ética empresarial:

Agregar valor à sociedade, fazendo o bem é uma forma de conferir idoneidade à imagem da empresa, enobrecer a marca e promover a reputação; de conferir a coesão corporativa; de gratificar e trazer orgulho aos funcionários, mas ainda, e de modo decisivo, é uma forma de contribuir para a perenidade da organização.

A figura 3 ilustra uma seqüência evolutiva, um *continuum* das práticas sociais empresarias, baseado no nível de envolvimento que a empresa adota junto à sociedade. Notam-se que práticas efetivamente de responsabilidade social iniciam-se a partir da conduta ética da organização, uma vez que o cumprimento à lei configura uma obrigação social, caracterizando apenas práticas socialmente reativas às necessidades públicas, através da imposição legal.

¹⁷ Cf. pesquisa realizada pelo Instituto Ethos publicada em 2002 “Percepção do Consumidor Brasileiro” em http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/consumidor_2002.pdf

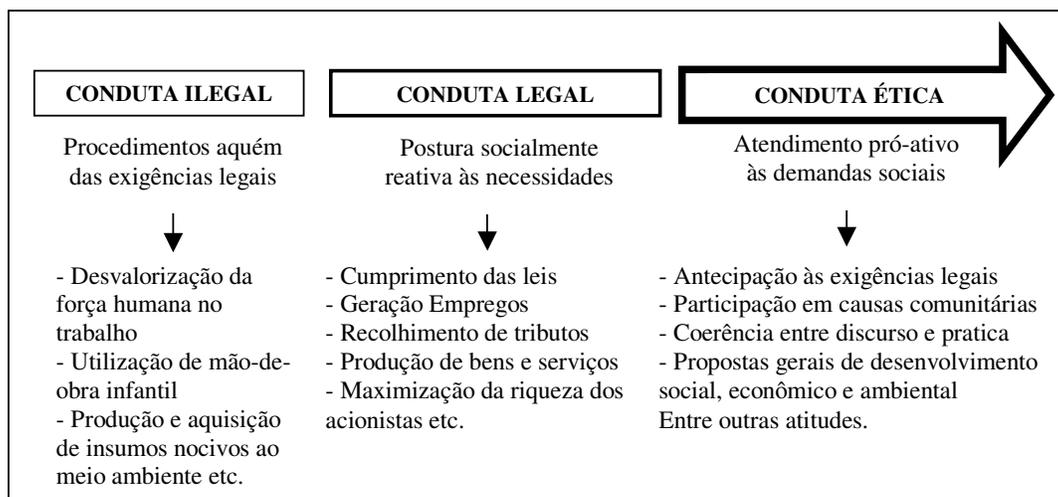


Figura 3: *Continuum* do envolvimento social das organizações

Fonte: o autor

O mais importante é perceber que uma nova vertente de conduta paira sobre o mercado consumidor e o mercado acionista, logo, a postura e o discurso organizacional devem se redimensionar frente às novas exigências, como contextualizam Grayson; Hodges (2003, p.90), ao afirmarem que “um número maior de questões relativas à responsabilidade corporativa das empresas está entrando em voga, abrangendo temas como igualdade, diversidade, equidade, transparência, comando e responsabilização”.

Outro aspecto muito presente nas diversas definições a este respeito, também, trata da idéia de prestação de contas da empresa junto à sociedade. É uma prática de valorização da sociedade por alguma finalidade estratégica, específica ou não, explícita ou tacitamente, divulgada ou não junto à sociedade favorecida. Geralmente, apresenta-se o assunto nesta perspectiva como a conduta empresarial diante de uma necessidade de retribuição pela exploração histórica das organizações, através da utilização, e às vezes até esgotamento, dos diversos recursos naturais, humanos e materiais.

Algumas pesquisas a respeito da efetividade das práticas socialmente responsáveis vêm sendo realizadas pelos meios acadêmicos e não-governamentais para ilustrar, junto à sociedade civil e empresarial, as conseqüências e percepções sobre a participação social das organizações junto ao seu público. A tabela a seguir estabelece o resultado de uma pesquisa para mostrar o que executivos de grandes empresas norte-americanas acreditam que acontece ao se incluir a responsabilidade social em suas estratégias empresariais.

Tabela 2: Resultados esperados do envolvimento ao incluir a responsabilidade social segundo os executivos e porcentagem dos que esperam por esses resultados:

RESULTADOS ESPERADOS	Porcentagem dos Executivos que esperam por esse resultado
Resultados Positivos	
Melhor imagem e reputação da empresa	97,4
Fortalecimento do sistema social no qual a empresa opera.....	89,0
Fortalecimento do sistema econômico no qual a empresa opera	74,3
Maior Satisfação n trabalho entre os funcionários	72,3
Evitar a regulamentação governamental	63,7
Maior satisfação no trabalho entre os executivos	62,8
Aumento das chances de sobrevivência da empresa	60,7
Capacidade de atrair melhores talentos administrativos	55,5
Aumento da rentabilidade a longo prazo	52,9
Fortalecimento da natureza pluralista da sociedade norte-americana	40,3
Manutenção ou ganho de clientes	38,2
Preferência dos investidores por empresas socialmente responsáveis	36,6
Aumento da rentabilidade a curto prazo	15,2
Resultados Negativos	
Diminuição da rentabilidade a curto prazo	59,7
Conflito entre as metas econômicas e financeiras e as metas sociais	53,9
Aumento de preços para os consumidores	41,4
Conflitos no critério de avaliação do desempenho administrativo	27,2
Descontentamento dos acionistas	24,1
Diminuição da produtividade	18,8
Diminuição da rentabilidade a longo prazo	13,1
Aumento da regulamentação governamental	11,0
Enfraquecimento do sistema econômico no qual a empresa opera	7,9
Enfraquecimento do sistema social no qual a empresa opera	3,7

Fonte: Certo (2003, p.54)

Pelo resultado apresentado na pesquisa, verifica-se, de imediato, a percepção de que o que o homem de negócio mais valoriza como resultado de investimento no capital social vem a ser o retorno do mercado consumidor sobre a imagem da empresa cidadã, além da intervenção positiva no cenário sócio-econômico no qual a organização está inserida. A responsabilidade social é a prática organizacional que estabelece esta reputação. Camargo (2001, p.94) aponta para esta concordância:

O investimento social agrega valor à imagem da empresa, trazendo como conseqüência uma imagem positiva perante empregados, fornecedores, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades. Atualmente fabricar um produto de qualidade não é mais suficiente: o valor ético tornou-se muito importante.

Trata-se, desta forma, da participação ativa e integrada voltada para os seus diversos públicos. É uma filosofia permanente que norteia as atitudes organizacionais de modo a buscar uma relação social no estilo mais próximo ao que se pode chamar de negociação do tipo ganha-ganha, onde todas as partes envolvidas possam estar satisfeitas diante das transações comerciais, o que destaca, mais uma vez o caráter de sustentabilidade da responsabilidade social.

Diversas normas e certificações sociais auditáveis vêm sendo criadas por organizações não-governamentais e organismos multilaterais, visando ao desenvolvimento e consolidação de padrões e indicadores de certos aspectos éticos e sociais. Então, da mesma forma que as normas ISO 9000 e ISO 14000 certificam respectivamente a qualidade do processo e o respeito ao meio ambiente das empresas, as normas BS8800 e SA8000 foram criadas para certificar aspectos de caráter social das empresas.

A norma BS8800 certifica empresas que atingem padrões de manutenção da saúde e segurança do trabalhador. Já a norma SA8000, lançada pelo *Council of Economic Priorities Accreditation Agency* em 1997, é baseada nos princípios da Organização Internacional do Trabalho (OIT), certifica aspectos ligados à conduta das empresas no que se refere aos direitos humanos e trabalhistas no ambiente empresarial,

tais como utilização da mão-de-obra infantil e exploração da força de trabalho, tanto dentro da própria empresa, quanto no âmbito externo, junto aos seus parceiros comerciais. “No Brasil, a Petrobrás saiu na frente ao obter a certificação BS8800. A Avon Cosméticos foi a pioneira na certificação SA 8000”, conforme Melo Neto; Fróes (1999, p.25).

Segundo McIntosh et.al. (2001, p.271), “as empresas que adotam as SA8000 reconhecem que protegerão a imagem de marca e a reputação da empresa”. E citam ainda, que outros benefícios agregados seriam:

- Um relacionamento melhor com subcontratados e fornecedores;
- Aumento de informação e, portanto, de confiança para os clientes;
- Melhor gestão da cadeia de suprimento;
- Garantia para a empresa e seus investidores.

Desta forma, ao preservar e proteger os direitos dos trabalhadores, as organizações estão criando condições mais sustentáveis em seus negócios.

Outra certificação, melhor, padronização, também muito importante é a AA1000 (*AccountAbility1000*), criada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*, que visa monitorar as relações entre a empresa e a comunidade onde está inserida, através de um padrão internacional de gestão de ética e responsabilidade social, tomando como base principal o engajamento de *stakeholders*.

De qualquer forma, estas ferramentas de certificação ficarão à margem deste trabalho, obedecendo a uma delimitação da pesquisa, uma vez que se estenderia por demais os objetivos propostos pelo presente estudo.

2.2.5 Responsabilidade Social Empresarial – Um Modelo de Gestão Voltado para os Stakeholders

A partir dos anos cinquenta, a escola administrativa passa a incorporar em sua perspectiva o conceito de Teoria de Sistemas. Esta concepção de ambiente agregou às

organizações os conceitos de inter-relação e interdependência, uma vez que a mesma encontra-se em um meio dinâmico e de permanentes transformações geradas pelos diversos agentes ambientais.

Sobre isso, Silva (2001, p.357), aponta os aspectos relacionados à participação da organização como agente e reagente aos demais atores do cenário organizacional:

As organizações de negócio são sistemas construídos pelos indivíduos em interação com o ambiente – consumidores, clientes, concorrentes, organizações de mão-de-obra, fornecedores, governo e outras entidades. Além disso, as organizações de negócios são sistemas de partes inter-relacionadas que trabalham em conjunção entre si para alcançar um determinado número de metas, tanto das organizações como dos indivíduos delas participantes.

Em seu trabalho, o autor mostra que, até esta fase da teoria administrativa, não se dava tanta importância a esta interação organizacional, dando-se muita ênfase aos aspectos relacionados às estruturas e operações gerais internas à organização.

O ambiente organizacional caracteriza um sistema aberto, isto é, interage com seu meio (CERTO, 2003), sejam estes governo, fornecedores, clientes ou concorrentes.

Neste contexto de permanentes interações e interdependência no qual situam-se as organizações, cabe definir a responsabilidade social como uma proposta de gestão direcionada aos seus *stakeholders*, ou seja, toda e qualquer ação organizacional pode ou deve estar direcionada a um público que estará sofrendo tais ações, valorizando, com isso, a sustentabilidade nos negócios, que vem sendo tão objetivada pelas organizações. Ao mesmo tempo em que a firma, *agindo* sobre estes elementos ambientais, estará também, *sofrendo* as respectivas reações dos mesmos. Neste sentido, o Instituto Ethos, uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, assim define a RSE:

é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e

conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Embora alguns autores conceituem *stakeholders* como *grupos de interesse* ou *partes interessadas*, para Freeman (1984) *stakeholders* são um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades dos objetivos organizacionais. A definição deste autor diverge das anteriores por ser mais ampla e suscitar a inter-relação entre as partes, afinal, o que a organização faz impacta em alguma parte e o que tal parte faça pode vir a impactar na organização, estabelecendo a visão da Abordagem Sistêmica da Administração.¹⁸

Ao invés de lidar separadamente com vários segmentos de uma organização, a Abordagem Sistêmica vê a mesma como um elemento (parte micro) pertencente a um sistema maior (parte macro), na qual todas as partes buscam entre si elementos e subsídios para a execução de suas tarefas sociais, estabelecendo-se a sinergia entre as partes.

Partindo do conceito sistêmico, Edward Freeman estabeleceu-se como um dos pioneiros na formulação da Teoria dos *Stakeholders*. A doutrina desta teoria baseia-se na idéia de que o resultado final da atividade de uma organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os seus *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados imediatos dos acionistas, dada a importância que estes têm nas atividades das empresas, afinal, hoje, as expectativas de negócio têm mudado, e a capacidade dos grupos de interesse se fazerem ouvir vem crescendo cada vez mais, conforme Grayson; Hodges (2003, p.63) anunciam:

A iniciativa privada, como principal força de crescimento e desenvolvimento, é hoje o centro das atenções e traz consigo maiores responsabilidades e outras expectativas sobre sua conduta. Assim, está cada vez mais sob os holofotes, o olhar do público e a vigilância da imprensa. A empresa atua de certo modo diante dessas responsabilidades, mudando expectativas, e para seu sucesso é crucial um acompanhamento constante.

¹⁸ A Abordagem Sistêmica aborda a organização como um sistema unificado e direcionado de partes que se inter-relacionam e interdependem.

Nesta linha de raciocínio, Ashley (2003) defende a idéia de um modelo de Gestão Ecocêntrica, na qual os objetivos organizacionais deveriam transcender aos aspectos mensuráveis dos fatores de produção, voltando-se mais para os aspectos relevantes ao indivíduo, à sociedade, à natureza, no qual o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele, contrapondo-se a uma visão insustentável da Gestão Antropocêntrica.

A relação “empresa - grupos de interesses” baseia-se nas expectativas estabelecidas entre as partes. A seguir, serão abordadas as principais relações entre os parceiros organizacionais e seus principais *stakeholders*, como ilustrado pela figura 4 a seguir:

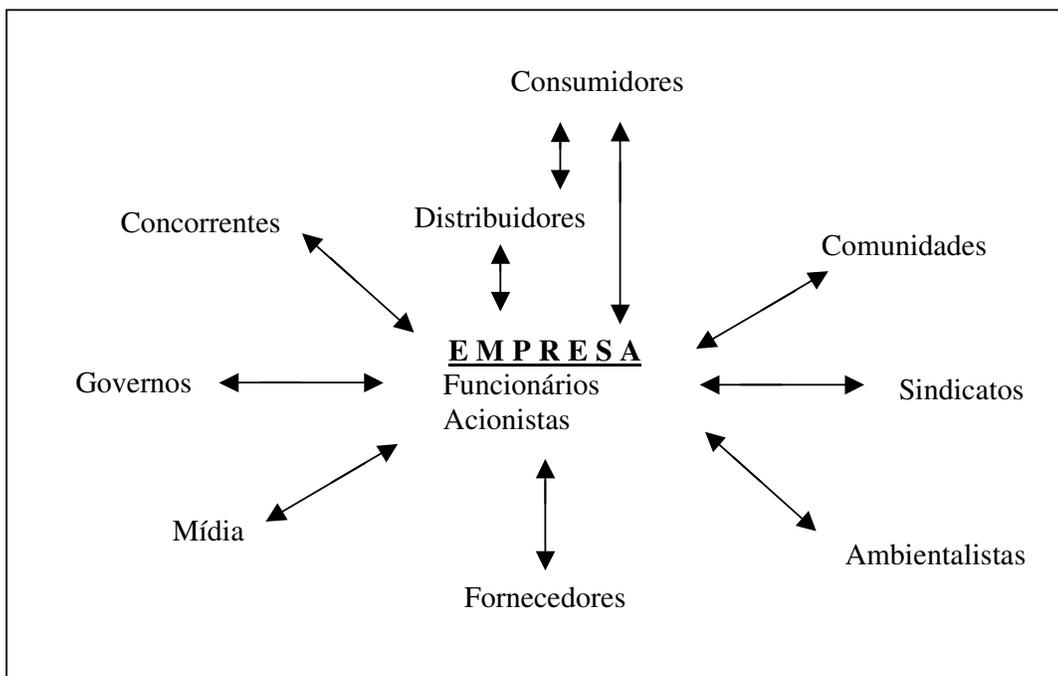


Figura 4: Esquema das inter-relações empresa-*stakeholders*
Fonte: o autor

Os *acionistas*, na verdade, são os donos da empresa, ou ainda, os sócios do negócio, aqueles que estão mais diretamente interessados na existência da organização. Por isso, podemos dizer que este seja o principal grupo de interesse nas atividades da instituição. A legislação fiscal vigente garante a este grupo de interesse o acompanhamento da situação financeira da empresa na qual está sendo realizada alguma forma de transação comercial.

Ser atraente ao mercado acionário é interessante para as empresas, pois trata-se de mais uma forma de se capitalizar. Aliás, uma forma de evitar endividamentos, pois desta forma, a empresa se estabelece através de capital próprio pela captação de novos investidores, por isso, além de cuidar da manutenção da sua reputação, bem como manter sua integridade moral e financeira é aconselhável para qualquer organização que pretenda existir por muito tempo, afinal, vive-se uma época onde não basta mais a qualidade do produto, mas de quem faz o produto, tornando a reputação e imagem os maiores patrimônios organizacionais junto ao mercado.

Uma imagem favorável à empresa no mercado, neste caso, através de práticas socialmente responsáveis, valoriza o preço das ações, revertendo-se, então, em lucro aos acionistas. Trata-se de um ciclo social positivo.

Os *colaboradores*¹⁹ têm os seus trabalhos e, assim, dependem da organização. Em troca da sua força de trabalho esperam da organização retorno monetário, segurança, benefícios, entre outros aspectos legais e espontâneos por parte da empresa. Esta última, por outro lado, precisa da “força humana” para execução das tarefas, bem como a criação e inovação perene em suas atividades cotidianas e estratégicas.

A partir do aumento da concorrência através das “quebras de barreiras alfandegárias”, as organizações passaram a valorizar cada detalhe de diferenciação com seus competidores do mercado. É o capital humano, ou *stakeholder* interno, que vai proporcionar fator de distinção entre a empresa que possui máquinas, capital e tecnologia daquelas que possuem, além disso, o fator humano capacitado para agregar valores, fazendo uso otimizado de tais fatores de produção.

Os *consumidores*, cada vez melhor informados, trocam recursos com a organização. De um lado, recebem seus produtos e/ou serviços e por outro lado, retribuem com o capital que mantém a sobrevivência da organização. Serão fies à marca e às organizações que lhes dêem razões para isso. Os consumidores, como agentes sociais, valorizam, cada vez mais, organizações que se engajam pelos interesses da

¹⁹ Adotou-se o termo *colaboradores* e não *funcionários* por se entender que *colaboradores* podem ser os funcionários do quadro efetivo de pessoal da organização, além de terceirizados, prestadores de serviços, estagiários, entre outras formas de relações de trabalho vigentes.

sociedade, e não somente por causas mínimas do cumprimento às leis. Percebem atitudes organizacionais e as consideram quando decidem por este ou aquele. Este grupo de *stakeholders* insere-se, de alguma forma, ao contexto colaboradores, uma vez que participa direta e indiretamente também desta forma de relação social.

Com a criação de instituições públicas, ONGs e serviços especializados (Procon, Vigilância Sanitária, Juizados Especiais, sites e programas na mídia direcionados aos interesses do direito do consumidor etc) voltados para causas de observação dos serviços prestados ao público, este segmento de *stakeholders* vem se fortalecendo e tendo uma importância fundamental nas relações comerciais. Essas tendências, caracterizadas pelo governo articulando o público como agente fiscalizador direto justifica o surgimento maciço do terceiro setor e, conseqüentemente, o crescimento das práticas de compromisso ético por parte das empresas.

Toda organização depende de insumos externos, quando surge a figura de um dos agentes fundamentais para as operações organizacionais: os *fornecedores*. A responsabilidade social da empresa em relação a este grupo de *stakeholders* começa no processo de escolha dos mesmos e considera alguns critérios primordiais, como os padrões de conduta e o procedimento adotado na relação com os seus colaboradores e com o meio ambiente, por exemplo. A figura dos fornecedores configura-se, então, como um agente de vital importância para o sucesso da organização, pois o suprimento de matérias-primas irá determinar a qualidade e o preço final dos produtos.

Na busca permanente pelo atendimento aos padrões de qualidade, os fornecedores aparecem como um dos principais parceiros da organização, através de práticas comerciais como *just in time*, economia de escala ou aquisição por lote econômico, por exemplo.

Empresas socialmente engajadas devem ter o cuidado, também, durante as relações comerciais com seus fornecedores, afinal, assim como a Qualidade Total, o Sistema de Certificação Ambiental da série ISO 14000, as práticas de responsabilidade social também se preocupam com as práticas integradas de relações comerciais, e isso envolve, logicamente, todos os envolvidos na cadeia produtiva da empresa socialmente responsável.

Um outro aspecto extremamente relevante na relação organização-*stakeholders* é a *comunidade local* onde se insere a organização. Dessas comunidades saem seus colaboradores, recursos naturais mais básicos, consumidores entre outros aspectos necessários às atividades empresariais. Como contrapartida, a organização deve cuidar de aspectos relacionados ao incremento sócio-econômicos, como geração de empregos e promoção da qualidade de vida da população local, através de lançamento de produtos e serviços a preços justos; não gerar os impactos negativos causados à comunidade local, em aspectos ambientais, como a poluição do ar e da água, por exemplo; manutenção de um consumo consciente dos recursos naturais esgotáveis; práticas de reciclagem de insumos e refugos etc. Esta relação pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio.

A quantidade e a qualidade de concorrentes no mercado local influenciarão diretamente as decisões estratégicas e operacionais da administração em seu dia-a-dia (MONTANA; CHARNOV, 2003). Uma empresa que se considere socialmente responsável deve evitar práticas que descaracterizam a saudável auto-regulação do mercado na qual participa. Neste contexto, os *concorrentes*, aparecem como um dos *stakeholders* diretos, uma vez que suas práticas mútuas se impactam diretamente nos respectivos negócios. Agir eticamente correto com este grupo de interesse é respeitar a livre concorrência, utilizando-se de métodos lícitos, como o *benchmarking* e utilização de propagandas éticas e de respeito ao negócio da qual participa.

Os *sindicatos* estabelecem as relações trabalhistas. Eles atuarão como agentes representativos das classes, intermediando interesses entre os agentes patronais e trabalhadores. Lobos (1988, p.9) confirma da seguinte forma: “Supõe-se que tal representação é necessária porque se os trabalhadores enfrentassem *individualmente* o empregador, o governo, etc., alcançariam resultados, no mínimo desastrosos”.

Seu impacto repercute diretamente nas condições de trabalho, e direitos e deveres das partes que por ele são representadas, estabelecendo desta forma possíveis alterações nas relações de trabalho. De acordo com o poder de representatividade deste grupo de interesses, podem definir o sucesso ou o fracasso empresarial.

Todo grupo social necessita de normas e regulamentos para nortear as inter-relações, bem como para salvaguardar o estado de direito que lhe é assegurado. Neste contexto, surge um outro grupo de interesse, os governos, em instância federal, estadual e municipal, que vão estabelecer leis e diretrizes regulatórias. Seu impacto sobre as organizações é fundamental, com efeitos nas relações comerciais, operacionais e de trabalho, daí a sua relevância como *stakeholder*.

Empresas que agem antecipando-se às legislações sociais, em prol de seus colaboradores e demais *stakeholders*, cumprem seu papel de cidadania organizacional, ou seja, praticam responsabilidade social.

2.2.6 Críticas a Respeito da Teoria dos *Stakeholders*

Na concepção de Sternberg (1999 *apud* MACHADO FILHO, 2002), algumas observações críticas devem ser feitas à Teoria dos *Stakeholders*. A primeira delas está na obviedade de alguns pressupostos desta teoria, como o fato de que as pessoas têm mais interesse de se envolver em um dado processo quando participam, de alguma forma, seja nos resultados ou no processo de tomada de decisão. A outra pressuposição simplista, segundo a autora, é a da própria complexidade do mundo dos negócios tomada como um novo paradigma pela Teoria dos *Stakeholders*. Neste sentido, ainda segundo a autora, a Teoria dos *Stakeholders* não estaria, de fato, trazendo nada de novo a ser agregado à teoria tradicional: esta é uma verdade básica, que as atividades de negócios bem sucedidas há muito tempo entenderam e respeitam.

Numa perspectiva mais radical e contundente, encontra-se a contraproposta do norte-americano Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia de 1976, alegando que

se os homens de negócios têm outra responsabilidade social que não obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderiam saber qual é ela? Podem os indivíduos saber o que é interesse social? Podem eles decidir que carga impor a si próprios e aos acionistas para servir ao interesse social? É tolerável que funções públicas sejam exercidas pelas pessoas que estão no momento dirigindo empresas particulares, escolhidas para estes postos por grupos estritamente privados? (FRIEDMAN, 1985, p.23)

A percepção do autor, com suas incisivas críticas às ações sociais por parte das empresas, restringe a organização a um agente micro e estritamente reativo ao ambiente organizacional como um todo. Para este autor, o dinheiro gasto com projetos sociais reduz os salários e os dividendos dos acionistas, além de aumentar os preços ao consumidor, ou seja, alguém (geralmente o consumidor) paga a conta.

Starik (1993) defende que o pesquisador deve traçar uma delimitação entre o que afeta ou é afetado pela organização, uma vez que até mesmo aspectos climáticos, a atmosfera, os seres inanimados e todo e qualquer indivíduo pode adquirir características de *stakeholders* para a empresa, conferindo à Teoria dos *Stakeholders* uma dimensão ilimitada.

Independentemente das críticas, vale ressaltar a importância do papel social que as organizações possuem e sua legitimidade para exercê-lo. Embora se convença com facilidade que o papel social de uma empresa se inicia pelo seu desempenho econômico, sem o qual ela não subsistiria, há de se assumir que a mesma possua, concorrentemente, uma responsabilidade de acordo com o seu poder sobre o social. Drucker (2002b, p.71) analisa a questão do ponto de vista do poder, o qual, segundo o autor deve ser sempre equilibrado pela responsabilidade, caso contrário, ali se encontraria uma tirania.

Sem responsabilidade, o poder sempre degenera em mau desempenho. E as organizações *possuem* poder, embora este seja apenas social (...)
Mas – e esse é o grande ‘mas’ – as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem a problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e até mesmo serem transformados em oportunidade para elas.

O que há de mais importante nesta linha de debate, pelo menos no cenário brasileiro, é perceber que a organização, como agente social, independentemente de suas efetivas e expressas obrigações sociais, vêm cada vez mais evoluindo na convergência de atitudes éticas voltadas para os interesses das sociedades onde se inserem e onde desempenham seus proveitosos negócios, buscando, mais do que desenvolvimento, a sustentabilidade sócio-econômica, através de programas educacionais, culturais, de apoio à minorias, trabalhos voltados a redução de problemas de saúde, combate à fome, apoio à terceira idade, meio ambiente e ao impacto dos

problemas causados pelo alto índice de desemprego e escassez de trabalho e renda do profissional brasileiro.

2.3 DEMISSÕES, *OUTPLACEMENT* E DEMISSÕES RESPONSÁVEIS

Esta seção do trabalho aborda os temas diretamente relacionados à demissão, seu contexto, os impactos de suas práticas para o indivíduo, organização e sociedade e como as organizações podem efetivamente reduzir tais efeitos negativos, através de práticas evocadas pelos seus diversos grupos de interesses, os *stakeholders*.

2.3.1 Demissões: O Contexto e suas Conseqüências para o Trabalhador, Organizações e Sociedade

O assunto demissão²⁰ parece não ser prioridade nas pesquisas sobre os processos organizacionais. Apesar de os programas de reestruturação produtiva ser a tônica da competitividade moderna, paradoxalmente, o estudo acerca das demissões não vem sendo muito explorado pelos meios acadêmicos e organizacionais. Os estudiosos não se motivam às pesquisas pertinentes, enquanto as organizações não levantam bandeiras apontando suas práticas massivas e contínuas de desligamentos. A literatura específica, geralmente superficial, passa pelo tema sem dar a relevância que o assunto realmente merece, deixando uma lacuna pouco explorada no contexto das relações de trabalho na atual conjuntura de grandes mudanças organizacionais, conforme Caldas (2000):

A despeito de ser tão comum, presente e dominante no cotidiano de quem trabalha em organizações burocráticas, a demissão, seja no plural, seja no singular, é um assunto comumente evitado. Quase ninguém tem escolhido estudar esse tema no campo organizacional, pois, afinal, dizem-nos sempre que “há tantas coisas mais produtivas sobre o que escrever...” (p.18).

Dentre os diversos efeitos negativos causados sobre as organizações pela demissão, Caldas (*Ibidem*) classifica tais processos em cinco grupos distintos, a saber:

²⁰ Demissão, para efeitos deste estudo, trata apenas da demissão motivada pela empresa, caracterizada pela rescisão contratual das relações de trabalho por parte do empregador, não se relevando outras formas de desligamento, como pedido de demissão por parte do empregado, falecimento etc.

ambiente de trabalho, imagem externa, relações de trabalho, eficácia organizacional e eficiência interna.

Sobre o ambiente de trabalho, dentre outros fatores, o autor divide em deteriorização do clima organizacional, perda de lideranças e redução de trabalho em equipe etc. Assim como o impacto sobre os remanescentes, há ainda o prejuízo relacionado à imagem externa, tais como o prejuízo junto a parceiros comerciais, ressentimento da comunidade, dificuldade de recrutar e atrair novos empregados e aumento da propensão à intervenção governamental etc.

Quanto às relações de trabalho, o autor elenca algumas possibilidades, das quais se podem citar o aumento do volume de reclamações trabalhistas e deteriorização das relações trabalhistas etc. Já no item eficácia organizacional, percebem-se alguns fatores relevantes, a saber: a queda da qualidade de produtos/serviços, deteriorização da produtividade/desempenho da organização e a queda do valor das ações no mercado etc.

Quanto a eficiência interna também é abalada pelos volumes de demissões coletivas, onde relacionam-se, dentre as quais, a perda de experiência, perda de memória organizacional, perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos e a perda de rapidez/qualidade na tomada de decisões, entre outras.

Diante de tantas conseqüências negativas diretamente relacionadas ao processo de demissões, faz-se necessária alguma atuação por parte das organizações antes do processo de desligamentos, efetivamente.

A preocupação com a questão do desemprego é tão antiga quanto o próprio trabalho na existência humana. Percebe-se, no entanto, que pesquisas relacionadas com o assunto desenvolvem-se com mais freqüência em conjunturas desfavoráveis ao emprego, como ocorreu a partir da crise norte-americana de 1929, havendo uma interrupção até os anos oitenta, quando das grandes crises no sistema econômico-produtivos mundiais.

Assim como o emprego ainda constitui o grande paradigma vigente a respeito de trabalho e renda para o profissional moderno, a demissão apresenta-se como a grande

vilã da destituição de planos e colapso na carreira de muitos trabalhadores. A demissão, então, mais do que a ruptura da relação empregatícia, impacta na vida do profissional dependente deste vínculo em diversas esferas tais como nos aspectos pessoais, sociais, econômicos, etc.

Segundo Caldas (2000, p.59) “em 1998, o temor de perder o emprego era a maior preocupação do brasileiro”, o que ilustra bem o vínculo entre o trabalhador e sua relação com o emprego ou com a necessidade deste. O autor mostra ainda que, apesar de temer e se preocupar com a perda do emprego, 70% dos entrevistados em uma pesquisa realizada em 1996, diziam não se preparar para a “eventualidade da perda de emprego, seja profissional, emocional, seja economicamente” (*Ibidem*, p.59). Os efeitos psicossociais do desemprego são diversos para o indivíduo, dentre outros, destacam-se as afetações ao bem-estar psicológico do homem, intimamente relacionadas a ocorrências de deterioração do bem-estar físico, bem como a desagregação social.

A demissão caracteriza um ato administrativo e por isso requer uma deliberação ao seu respeito e não deve ser tratada como forma de ‘troca de peça na enorme engrenagem organizacional’ como confirmação de que o homem organizacional resume-se a uma peça de reposição no mundo empresarial. Afinal, os fatores que levam à demissão são diversos e, como afirmam Montana; Charnov (2003, p.223), “estudos têm constantemente mostrado que quase a metade de todas as demissões tem pouca relação com o desempenho no trabalho”. Caldas (2000, p.192) também cita esta falta específica de motivação demissionária, ao ilustrar que, em uma pesquisa brasileira de amostra aleatória com 222 executivos demitidos, cerca de 63% dos participantes foram demitidos “por fatores que tinham pouca ou nenhuma relação com seu desempenho”, o que impacta no profissional a permanente instabilidade e um sentimento de insegurança que transcende o seu controle pessoal e profissional. Robbins (2002, p.489), comenta a este respeito, quando expõe que as demissões devem ser vistas pelo gestor como procedimento de última instância administrativa, abordando a responsabilidade de uma empresa sobre a questão da manutenção e desligamento de pessoal:

Do ponto de vista da responsabilidade social, as demissões podem destruir vidas. Do ponto de vista da organização, elas destroem a confiança e o respeito mútuos necessários para tornar a empresa bem-sucedida. Em uma época em que encontrar e manter as pessoas certas

é mais importante que nunca para o sucesso da empresa, as demissões são uma demonstração do fracasso de seus dirigentes.

De fato, diante das seguidas ondas de dispensas generalizadas, o funcionalismo organizacional se enfraquece. As vítimas da reestruturação enfrentam todas as dificuldades da demissão – perda da auto-estima, procuras frustrantes por emprego e o estigma de estar desempregado:

(...) Mas o impacto vai mais além. Para muitos dos empregados que permanecem na empresa, o desencanto, a desconfiança e a letargia obscurecem o consolo de ainda ter um emprego. Em vários aspectos, o modo como a administração lida com as demissões afetará a produtividade e a satisfação daqueles que permanecem. Um processo bem planejado de demissão alivia as tensões e ajuda os funcionários que permaneceram a ajustarem-se à nova situação de trabalho (BATEMAN; SNELL, 1998, p.284).

Caldas (2000) classifica ainda, com muita propriedade, os efeitos da demissão sobre o indivíduo a partir de oito aspectos distintos, a saber:

- *Efeitos emocionais*: relativamente ligado ao estresse, esta experiência negativa da perda de emprego “pode criar quase tanto estresse quanto a morte de um ente querido” (p.202), em algumas pesquisas indicam que podem desgastar mais do que um divórcio ou a morte de um amigo. Num limite mais intenso, o estado emocional pode ser, inclusive, fatal.
- *Efeitos psicológicos*: Numa tênue distinção com os efeitos emocionais, podem-se citar, entre outros, a perda de segurança e auto-estima, entre as manifestações mais comuns ao demitido.
- *Efeitos físicos*: De maneira bem vasta, percebe-se que a saúde física e mental de um indivíduo tende a aumentar ao prolongar do desemprego. Podem-se perceber afetações nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal etc.
- *Efeitos comportamentais*: São as conseqüências diretas trazidas dos efeitos emocionais, psicológicos e físicos sobre o indivíduo, o que

impacta nos aspectos social, profissional e familiar. Manifestando-se através de apatia e a perda do estímulo.

- *Efeitos familiares:* Alguns autores apontam este efeito de maneira tão relevante para análise, que chegam a mencionar que seria mais importante a verificação dos efeitos da demissão sobre a família e não exatamente sobre o indivíduo. Além da crise conjugal e violência doméstica, as crianças são as maiores afetadas, que se manifestam desde a perda de referência de autoridade doméstica ou ainda pela perda do prestígio de outras crianças.
- *Efeitos econômicos:* O efeito mais óbvio no profissional. Manifesta a importância da perda do poder aquisitivo familiar, afetando até mesmo na busca de uma nova recolocação.
- *Efeitos profissionais:* Percebe-se que, muitas das vezes, nem mesmo a conquista de uma recolocação pode sanar os efeitos negativos de uma demissão mal conduzida. Pesquisas têm demonstrado, ainda, que a quebra do “contrato psicológico” aumenta o cinismo e reduz o comprometimento do profissional em empregos futuros.
- *Efeitos sociais:* O desemprego prolongado pode gerar deteriorização nas relações interpessoais, através do isolamento do indivíduo, que passa a evitar os grupos, devida a perda do *status* comumente associado ao emprego e da vergonha ligada a essa perda. Estudos mostram que o desempregado muitas vezes isola-se da própria família, fechando-se em si mesmo.

O rompimento do contrato de trabalho é, sem dúvida um momento delicado na vida do trabalhador, representando impactos de diversas formas na sua subsistência, conforme explorado neste contexto. O profissional, ao passar pela demissão, como lançam os visionários, há de adotar uma nova vertente associada à quebra não somente de um contrato de trabalho, mas de uma vigorosa ruptura no sistema produtivo no âmbito individual, tal como definem Cavalieri; Denis (2004, p.14) “... [demissões]

podem causar frustrações no indivíduo dispensado, como também pode ocasionar amadurecimento em relação às atitudes profissionais”.

É neste contexto que se insere a relevância das práticas de *outplacement* na condução dos processos de reestruturação organizacional junto ao trabalhador.

2.3.2 *Outplacement*

Tratar das preocupações das questões a respeito de demissões nas organizações sugere um enfoque cuidadoso a respeito das práticas de *outplacement*. A abordagem específica a respeito deste assunto, tal como a temática sobre demissões, ainda se apresenta de maneira muito discreta e incipiente. As pesquisas sobre o assunto são bastante restritas e pouco exploradas nos meios acadêmicos, deixando um *gap* entre os estudos dos teóricos e a realidade das práticas organizacionais.

O processo de *outplacement*, mais do que a simples técnica da recolocação de pessoal demitido, como ficou consagrado no mercado de trabalho, aborda uma gama muito maior de práticas integradas de levantamento de atividades profissionais. Segundo Macedo (1994, p.17):

outplacement é uma técnica de gestão de Recursos Humanos por meio da qual o profissional demitido (*outplaced*), custeado pela organização que o demite, é assistido por um(a) especialista, desde o momento pós-comunicação de sua demissão até a concretização de seus objetivos profissionais.

O autor, com bastante propriedade, evidencia a questão da “concretização dos objetivos profissionais”, o que se remete ao entendimento de que, na verdade, as práticas de *outplacement*, transcendem à tradicional busca de recolocação profissional²¹, devendo envolver diversas possibilidades de geração de trabalho e renda.

²¹ Recolocação no sentido de estar sendo aproveitado por outra empresa na condição de empregado. Assim, o profissional é recolocado em outra empresa. Já o termo realocação dá a idéia de aproveitamento do demissionário em outro posto de trabalho, na mesma corporação, anulando assim, a necessidade de demissão.

Outra questão ainda cultural no exercício desta prática empresarial vem a ser a questão da abrangência desta técnica na estrutura organizacional. Por definição, segundo Tomasko (1992 *apud* CAVALIERI; DONAIRE, 2004, p.18):

o serviço de recolocação foi fundado originalmente para proporcionar assistência personalizada e ajuda na colocação de altos executivos cujas empresas desejavam dispensá-los dignamente. Combinados com generosos acordos de demissão, esses serviços ajudaram a acalmar muitas turbulências. Psicologicamente, estes serviços proporcionavam uma maneira segura de os executivos descarregarem sua raiva para com os ex-empregadores, enquanto reformulavam seus planos de carreira.

Percebe-se que, na prática, o *outplacement* tem afetado apenas o topo da pirâmide, envolvendo somente os grandes executivos das empresas, talvez porque os mesmos obtêm informações relevantes sobre a organização da qual egressam e não seria nada estratégico se estes indivíduos da elite organizacional fossem absorvidos pela concorrência. Com a realização do processo de *outplacement*, haveria o cuidado de que tais profissionais seriam conduzidos a apenas organizações que não lhes oferecessem ameaças, além de uma eventual necessidade de retorno deste profissional ao quadro da organização.

Algumas empresas reduzem, também, as práticas integradas de *outplacement* à condução de seus demitidos a agências de emprego, para que as mesmas lhes confeccionem *curriculum vitae*, e lhes dêem dicas comportamentais voltadas para futuros processos seletivos etc., acreditando, com isso, estar conduzindo um processo de *outplacement*.

Sandroni (2003, p.373), em seu dicionário de termos técnicos e específicos nas áreas de Administração e Economia, define o termo em estudo de uma maneira reduzida à questão da *recolocação profissional*. Para o autor, *outplacement* é um:

Processo iniciado nos EUA há mais de vinte anos, mas existente também em outros países, inclusive no Brasil, e que consiste no apoio e aconselhamento de executivos demitidos das grandes empresas, visando readaptá-los à nova situação e recoloca-los em novos empregos.

Os serviços de *outplacement* são executados por empresas especializadas em consultoria de recolocação, de maneira integrada, e têm como clientes, por definição, pessoas jurídicas. Desta forma, consultorias que buscam prestar serviços para empresas, evitando utilizar o indivíduo demitido como cliente, o que vem ocorrendo muito com o constante crescimento da indústria da recolocação²². Esbarram-se aí, nos aspectos éticos, e até mesmo ilícitos, por se valerem dos estados financeiro e emocional abalados do indivíduo desempregado, estas “agências de emprego” utilizam promessas nem sempre idôneas, caracterizadas pela “venda” de oportunidades de trabalho inexistentes, iludindo, assim, seus clientes apenas com os sedutores pacotes de cursos de atitudes em processos seletivos e auxílio na elaboração de curriculum.

Macedo (1994, p.41) reforça, ainda, a questão ética do consultor de *outplacement*. Segundo o autor, quando o consultor aborda o demitido, geralmente o encontra num estado psíquico vulnerável. Portanto, ele não pode tratá-lo como se fosse mais um na lista de clientes demitidos. “É preciso respeitá-lo, consolá-lo, ajudá-lo, desenvolvê-lo, enriquecê-lo com novos conhecimentos e experiências e fazê-lo mais feliz como pessoa, como membro da família e como profissional”. Ainda, segundo o autor, se o consultor não o fizer, de conselheiro, passou a embusteiro. Lidar com tudo isso é premissa do consultor de *outplacement*, alguém que saiba elaborar um plano de carreira, conheça o mercado e suas oportunidades. Principalmente alguém que atue como libertador dos demitidos, livrando-os de velhos hábitos e comportamentos e tornando-os melhores e mais comprometidos com seus projetos de vida e de carreira. Em suma, que seja capaz de fazê-los mais eficazes e felizes.

Segundo Macedo (1994), quando uma empresa, voluntariamente, oferece esses serviços a aqueles funcionários considerados leais, mas que por circunstâncias alheias à sua própria vontade necessita demiti-los, está manifestando, interna e externamente, a sua consciência social responsável, assim como seu interesse no bem-estar dos profissionais demitidos e de seus familiares.

²² Conforme matéria de capa publicada pela revista Você/SA (Editora Abril), edição 58, de abril/2003, intitulada *A Indústria da Recolocação*.

2.3.3 Demissões Responsáveis

Embora tenha, muitas vezes, um caráter de ingerência, devido à falta de envolvimento dos líderes organizacionais junto ao seu pessoal, a demissão como função controle da administração precisa ocorrer pela manutenção de sua sobrevivência. Seja pelas reestruturações, pela demanda de ajuste ao mercado, pelo aumento da produtividade, ou qualquer outro motivo das permanentes mudanças ocorridas no mundo dos negócios, o processo demissionário é, muitas vezes um acontecimento inevitável para as empresas e indivíduos. O que precisa ser visto, no entanto, é a forma, o procedimento na condução dos desligamentos, sua legitimidade, seu planejamento e sua participação diante desta necessidade e a percepção do impacto destas junto à sociedade e à economia, bem como em relação ao indivíduo, como assinala Marques (1994, p.149):

Tão inevitável quanto as mudanças causadas por reengenharia, reorganizações, fusões, aquisições – de resto obrigatórias para a garantia da sobrevivência das empresas – é a necessidade de profissionalizar o trato com as pessoas mesmo quando elas devam deixar a organização.

O termo *demissão responsável* ainda não foi incorporado ao contexto acadêmico e, por isso, ainda não adotou um sentido conceitual definitivo, encontrando-se, desta forma em vias de formação. Neste trabalho, tal conceito é explorado no sentido de uma nova proposta de condução dos ex-funcionários demitidos em consequência de programas de *downsizing*, bem como de quaisquer outras formas que se caracterizem pela exclusão de postos de trabalhos, de qualquer dimensão populacional que seja, de modo que a organização possa intervir, de maneira estratégica e ética, no sentido de amparar os egressos de seus quadros de pessoal.

As atitudes em prol da sociedade, conforme exposto, ampliam a imagem positiva da empresa junto à sociedade. Com a sua participação social, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de demissões, tornando-se uma empresa-cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade, segundo Melo Neto; Fróes (1999). Para determinar o padrão ético de uma empresa (SROUR, 2003), examinam-se também as estatísticas sobre acidentes de trabalho, greves e

reclamações judiciais ligadas a rupturas de contrato, assim como o nível de transparência em relação aos acionistas e a qualidade de suas relações com a sociedade civil. Trata-se, pois, de realizar lucro com ética, o que lhe garante a tão almejada sustentabilidade nos negócios.

Depois de se dar conta de diversas formas de evolução na automação dos maquinários e tanto desenvolvimento tecnológico e acesso ao capital, percebeu-se que, na realidade, o diferencial competitivo das organizações são as pessoas que as compõem e geram seus produtos e riquezas. Esta é a característica fundamental da sociedade do conhecimento, a qual será conduzida pelo *know-how* componente de cada instituição e sociedade.

Em conseqüência desta necessidade de retenção de colaboradores que agreguem valor à organização, as empresas passam a adotar atitudes que transmitam confiança, parceria e justiça aos seus recursos humanos. Diversos estudos na literatura específica confirmam tal tendência e preocupação. Na indústria americana, por exemplo, perceberam que as linhas de produção com práticas de administração de RH integradas e inovativas têm índices de produtividade 7% mais alto do que as que contam com abordagens tradicionais ou inconsistentes (Milkovich; Boudreau, 2000, p.25). Robbins (2002) a este respeito ilustra da seguinte forma:

Se você não vê justiça no seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares. (p.78)

Tal postura voltada aos valores humanos na organização é evidenciada através da cultura organizacional vigente e se apresenta, visivelmente, através das políticas de provisão, manutenção, remuneração, relações trabalhistas, estendendo-se até o momento derradeiro de encerramento das relações empregatícias.

A organização, conforme já abordado, está inserida em um contexto de uma gama de fatores que evidenciam sua interdependência com as demais partes sociais,

devendo assumir responsabilidades pelas ações que impactam em seu ambiente. Então, assim como as preocupações com as questões advindas do impacto ambiental de diversas formas e proporções, tal como o modelo ISO 14000, por exemplo²³, sugere-se a percepção organizacional de que há de se tratar das demissões de pessoal de maneira socialmente responsável, atentando aos respectivos impactos em âmbito individual, organizacional e social. Afinal, o impacto do movimento demissionário deve ser visto de modo macroeconômico, uma vez que as organizações, como unidades sociais, têm poder pró-ativo e, ao mesmo tempo, reativo, ao alimentar as estatísticas do desemprego, conforme coloca Caldas (1998, p.55):

(...) quando os trabalhadores perdem seus empregos e não conseguem encontrar novas posições, eles irão consumir menos do que aqueles que estão empregados (...) Assim, de uma perspectiva econômica mais geral, esse ponto de vista assume que enxugamentos de mão-de-obra terminam provocando efeitos negativos que ecoam e reverbam pelo resto da sociedade.

Práticas demissionárias, embasadas na preocupação do efeito nos seus diversos *stakeholders*, inclusive nos funcionários egressos e nos remanescentes, caracterizam-se por ações socialmente responsáveis. Trata-se de uma evolução visionária e estratégica das organizações de que devem fazer algo por aqueles que colaboraram por algum tempo com seus esforços para que a empresa alcançasse seus objetivos. De acordo com Caldas (2000, p.158):

...algumas empresas tendem a perceber que agir de forma mais pensada e humana é, antes de mais nada, moralmente a coisa certa a fazer. E também percebem que, do ponto de vista utilitário, esse tipo de procedimento pode ser benéfico a seus interesses.

Apesar do imperativo processo de reestruturação ao qual as organizações precisam passar para se ajustarem ao mercado, através da cidadania corporativa, as organizações podem promover Planos de Demissão Responsável, que é uma prática de programas baseados na implantação de um plano social, apoiando as organizações na gestão e implantação dos seus processos de reestruturação. Este programa prevê a recolocação, em condições de trabalho e renda, dos profissionais atingidos, demitidos diretamente ou desligados por aderirem a um plano de demissão incentivada ou

²³ No modelo de certificação ISO 14000, a organização, dentre outras exigências, compromete-se a cuidar das sobras de seus recursos, de seus resíduos líquidos e sólidos, além da emissão de gases no ambiente.

voluntária²⁴. Este sistema responsável de demissão é baseado num modelo da legislação europeia vigente, sendo a França o caso mais específico, o qual determina que uma empresa ao demitir por razões econômicas deva estruturar um *Plano Social*, em conjunto com os diferentes “parceiros sociais” (conselho de empregados, sindicatos, justiça, secretaria do trabalho, delegacias regionais, associações, etc.). No Brasil, por não ser uma exigência legal, a demissão responsável ainda incide numa prática de responsabilidade social, por tratar-se de um aspecto de caráter ético, o que não exclui sua proposta estratégica. Nos últimos anos, diversas empresas, no contexto brasileiro, realizaram este tipo de programa durante os seus processos de reestruturação, dentre outras, citam-se: Souza Cruz, BrasilTelecom, Kaiser, Volkswagen, Embratel, Avon etc.

Este plano social deve conter medidas integradas para, por um lado, tentar reduzir o volume de desligamentos e, por outro, encontrar soluções para recolocar os que estão sendo desligados em condições de satisfação ou minimização do sofrimento advindo pelo desemprego, tais como:

- Busca de nova proposta geradora de trabalho e renda: novo emprego (recolocação no mercado de trabalho); negócio próprio (empreendedorismo); trabalho autônomo; sugestão para formação de trabalho cooperativado; prestação de serviços diretos ou em forma de terceirizados, geralmente ao ex-empregador, etc;
- Ações de "balanço de competências" e avaliação de carreira do indivíduo, que vão dar embasamento para a nova proposta de trabalho e renda;
- Apoio à realização de projetos individuais, tais como viagem ao exterior para complementação de formação profissional ou aperfeiçoamento de idiomas; realização de cursos de especialização e aprofundamento em alguma área do conhecimento;
- Retorno à região de origem, em casos de força de trabalho migratória;

²⁴ Geralmente os planos de demissões voluntárias ou incentivadas (PDV/PDI) antecedem os programas de demissões responsáveis. Na verdade, o que se tem percebido é que o caráter *voluntário* desses programas de demissões, serve apenas para transferir a responsabilidade rescisória para o empregado, afinal, a empresa quando abre tais programas, geralmente já definiu quantidade e talvez até nomes de demissionários. Para os funcionários que compõem a possibilidade de demissão, existem apenas duas opções: ou se antecipam e assinam a demissão voluntária, a fim de adquirir os benefícios oferecidos, ou é demitido, logo após, sem ganhar nenhuma forma de bonificação.

- Ou, simplesmente, orientação para um plano de encerramento de carreira de maneira estratégica e de auto-realização pessoal e profissional.

Segundo pesquisas da Fundação Getúlio Vargas em parceria com a empresa de consultoria de origem francesa, BPI – Business & People Integration²⁵, realizada com dez mil profissionais dispensados por grandes empresas nos últimos anos, em 48 cidades brasileiras, o tempo médio para recolocação de altos executivos no mercado de trabalho é de sete meses. Segundo resultado mais pessimista de uma pesquisa do Dieese (2001 *apud* COSTA, 2004, p.317) este tempo médio de busca por uma nova oportunidade de trabalho cresceu “chegando a levar em média um ano ou mais até a recolocação do profissional”. Enquanto os profissionais de nível operacional levam, em média, quatro meses. Um dos papéis dos programas de demissão responsável é abreviar este tempo, promovendo o encontro destes profissionais com as oportunidades do mercado de trabalho, através de uma postura de que emprego é apenas uma das diversas possibilidades de trabalho.

Percebe-se, com tudo isso, que a convergência entre a cidadania empresarial e sua necessidade de se reestruturar, resulta num planejamento de um programa de Demissão Responsável, conforme a figura a seguir:

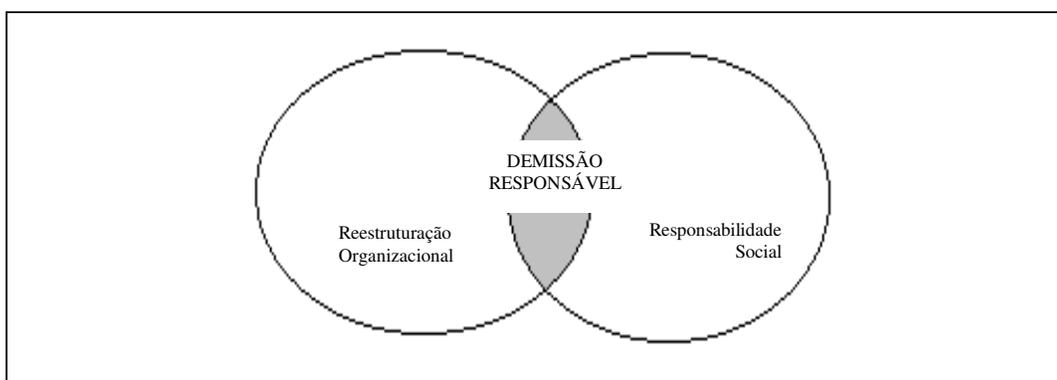


Figura 5: Reestruturação Organizacional com Responsabilidade Social: Demissão Responsável
Fonte: Carvalho; Vilas Boas (2003, p.8).

Comparando as práticas éticas de demissão responsável com as estratégias de *outplacement*, pode-se analisar que, além de termos no segundo termo uma

²⁵ Cf. site da BPI <<http://www.bpi.com.br>>

deteriorização causada por práticas oportunistas e estratégicas, percebe-se ainda, que as demissões responsáveis, além de surgirem com um ingrediente a mais, a filosofia das práticas de responsabilidade social, vai mais além na sua abrangência, envolvendo toda a estrutura organizacional, além de propor uma busca integrada de geração de trabalho e renda ao profissional, rompendo com a exclusividade do paradigma emprego, ao oferecer, ao profissional, oportunidades e capacitações que lhe possibilitem alçar outros e novos vãos profissionais, tais como formas autônomas de trabalho, empreitar em abrir seu próprio negócio, formar grupos cooperativados etc.

As demissões responsáveis pressupõem uma atitude de sensibilidade ao impacto sócio-econômico diante de um sem-número de demitidos lançados ao mercado de trabalho. Diversos autores convergem para a idéia de que processos dentro da proposta das demissões responsáveis, implementados de forma conjugada e atendendo a filosofia das organizações socialmente responsáveis, traz diversas conseqüências positivas para a organização e para o indivíduo dispensado.

Uma vez realmente comprovadas necessárias as demissões em uma organização, a implantação dos processos de demissões responsáveis, trazem diversas vantagens, não somente para as organizações, mas para todas as partes envolvidas: empresa, profissional e sociedade. Dentre as diversas vantagens, diretamente relacionadas às empresas, obtidas através da implementação de programas de demissões assistidas, podem-se citar:

- vendo-se do ponto-de-vista de manutenção do clima organizacional, mantém-se elevado o nível motivacional dos funcionários que permanecem, através de uma imagem de amparo ao trabalhador no momento da necessidade de um plano de reestruturação produtiva. Vide tabela 3;
- projeção da imagem de uma organização ética e socialmente responsável;
- minimiza o impacto e a tensão naturais na condução dos processos de desligamentos;
- possibilita a permanência do profissional capacitado na cadeia produtiva;
- redução da carga negativa e do estresse naturais do profissional que conduz as demissões;

- comprometimento e aceitação dos demitidos, reduzindo significativamente o volume de reclamações trabalhistas;
- construção e manutenção da boa imagem e reputação da empresa junto a todo o conjunto de *stakeholders*;

Tabela 3: Impactos do *Downsizing* nos lucros, na Produtividade e no Moral dos Empregados de Empresas Norte-Americanas

	Aumentou	Permaneceu Constante	Diminuiu
Pesquisa de 1993			
Lucro Operacional	49,9%	27,4%	22,8%
Produtividade do Empregado	35,8%	40,8%	23,5%
Moral do Empregado	2,4%	13,4%	84,1%
Pesquisa de 1995			
Lucro Operacional	50,6%	29,1%	20,4%
Produtividade do Empregado	34,4%	35,5%	20,4%
Moral do Empregado	1,9%	12,1%	86%

Fonte: Mabert & Shmenner, 1997 apud Wetzel, 2000 [grifo nosso]

Observa-se, com isso, que o moral dos colaboradores em organizações que sofreram processos de enxugamento torna-se abalado em uma proporção muito alta, sinalizando que as mudanças geradoras de cortes das diversas formas possíveis abalam não somente aos impactados diretamente, mas também nos remanescentes.

Por outro lado, o trabalhador também é outro agente de grande prerrogativa com a implementação das práticas socialmente responsáveis na condução de processos de reestruturação, dentre as principais afetações ao profissional, relacionam-se:

- recupera os impulsos de confiança, dinamismo e iniciativa, naturalmente abalados com a perda do emprego; atenua os efeitos negativos psicossociais da ruptura profissional;
- identifica suas competências, preferências e suas motivações, o que ainda pode resgatar neste profissional o verdadeiro sentido vocacional, atualizando-o quanto às exigências do mercado de trabalho;

- minimiza o tempo de ociosidade do profissional e conseqüente desamparo familiar;
- maximiza seu potencial para um mercado específico;
- suporte administrativo (computador, fax, telefone etc) necessário para a reorganização profissional;
- orientação sobre finanças pessoais;
- consultoria especializada para aconselhamento e reposicionamento no mercado de trabalho, na elaboração de curriculum, carta de apresentação e referências pessoais; reciclagem sobre processos seletivos, negociação de pacote de remuneração, avaliação de oportunidades de trabalho etc;

A sociedade, como todo, também tem suas vantagens com a condução desta forma de demissão, uma vez que caracteriza o somatório dos indivíduos e empresas ali situados, podemos citar:

- participação pró-ativa no quadro sócio-econômico ao viabilizar renda ao profissional, partindo-se do entendimento de que indivíduo produtivo é público consumidor;
- redução de custos ao Estado com seguro-desemprego, bem como custos previdenciários;
- possibilidade de qualidade de vida no quadro social, ao facilitar o acesso do trabalho ao profissional;
- forma de ação social pela distribuição de renda;
- incentiva a abertura de outras perspectivas de trabalho;
- proporciona redução de violência gerada pelo desemprego²⁶

Diante do exposto, podem-se perceber as diversas vantagens aos sujeitos envolvidos no processo. Logo, mais do que responsabilidade social, a prática de condução dos processos de desligamentos baseados nos fundamentos éticos, são também estratégicos, uma vez que o retorno às organizações pode ser mensurado de diversas formas e amplitude de tempo.

²⁶ “...alguns estudos encontraram relação entre perda de emprego e aumento da violência” (Caldas, 2000, p.208)

Diversos países adotam leis que regulam as demissões coletivas ou, de alguma forma, buscam controlar tais práticas, de maneira a incentivar medidas alternativas à eliminação de postos de trabalho, deixando a demissão como ato de última instância. Nestes Estados, a legislação do trabalho tem sido cada vez mais exigente com os empregadores, impondo-lhes regras de combate às demissões coletivas. O que se vê é que “o fechamento de fábricas e os cortes de pessoal em larga escala são há muitos anos regulamentados por lei em diversos países europeus” (CALDAS, 1998, p.58).

Na França, em específico, a legislação do trabalho²⁷ exige que, antes de se concretizar uma dispensa coletiva de trabalhadores a empresa deve formalizar um *plano social* (conforme citado na seção anterior), onde devem estar informadas as medidas que ela pretende tomar para evitar as dispensas, possibilitando, inclusive, uma recolocação dos trabalhadores cuja dispensa não se conseguir evitar.

Como medidas restritivas às demissões, o plano social propõe uma série de ações prévias, tais como²⁸:

- Pré-reformas progressivas, buscando reajustar o quadro de pessoal ao máximo, através de uma aplicação máxima da mão-de-obra disponível;
- Medidas de redução ou organização do tempo de trabalho durante o expediente;
- Ações de realocações interdepartamentais, através de transferências de pessoal entre os setores das empresas;
- Ações de recolocação externa (*outplacement*);
- Acompanhamento e fomentação de projetos (*selfplacement*).

Para facilitar o processo, propõe-se, dentre outras medidas, ajudas à mobilidade geográfica, atuação em prol dos mais idosos, colaboração específica para aqueles cuja reintegração profissional seja considerada mais difícil, e a instauração de células de recolocação profissional. No processo de busca pela nova oportunidade, ou seja, *recolocação*, os profissionais demitidos são alocados em células de emprego, que são estruturas destinadas a informar e aconselhar aos profissionais na busca das “soluções

²⁷ Através do *Code du Travail* (art. L. 321-4)

²⁸ Cf. maiores detalhes em <http://www.plan-social.com>

de trabalho e renda”. A idéia da unidade é trabalhar com grupos que, num determinado período (geralmente de quatro a seis meses), recebem orientação de profissionais especializados, acompanhamento e apoio para prospectar ativamente o mercado, mapeando oportunidades de trabalho. O processo se inicia pelo desenvolvimento de um balanço de competências e preferências profissionais, que serve de alicerce para o profissional definir seu projeto, e buscar sua inserção profissional e social. A relevância deste balanço de competências é reajustar a carreira do trabalhador, buscando identificar potenciais para novo emprego, perfil de empreendedor entre outras possibilidades alternativas de geração de rendas.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com o Parecer nº 977/65 do Conselho Federal de Educação (*apud* VERGARA, 2004, p.20-21) “a dissertação do mestrado deverá evidenciar conhecimento da literatura existente e a capacidade de investigação do candidato, podendo ser baseada em trabalho experimental, projeto especial ou contribuição técnica”. Portanto, adotou-se como metodologia para este trabalho, pela sua natureza de originalidade, um apanhado de revisão bibliográfica sobre a literatura específica ao tema, bem como, para tratar dos assuntos coadjuvantes. Para efeitos ilustrativos, optou-se, ainda, pela utilização de uma pesquisa empírica fundamentada por três estudos de casos reais ocorridos no ambiente organizacional no período compreendido pelos últimos seis anos, em âmbito nacional.

Apresenta-se também neste trabalho uma pesquisa realizada com 35 (trinta e cinco) ex-empregados de empresas reestruturadas a partir dos últimos seis anos, com o objetivo de se analisar a percepção de satisfação dos mesmos através da comparação entre o emprego antigo e a nova proposta de trabalho e renda.

Diante disso, pode-se dizer que, quanto aos fins, trata-se de uma investigação basicamente *exploratória*, uma vez que “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (*Ibidem*, p.47). Quanto aos meios utilizados, considera-se como uma *pesquisa bibliográfica*, pelo fato de ter sido baseada em livros e redes eletrônicas, além de contar com a referida pesquisa de campo e três estudos ilustrativos dos casos da BrasilTelecom, Souza Cruz e Kaiser.

Na concepção de Diehl; Tatim (2004, p.53-54) o tipo de pesquisa exploratória “na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’”, por isso, o trabalho conta, ainda, com uma entrevista realizada com um executivo que participou da elaboração e condução do caso de demissões responsáveis de uma das empresas em análise.

3.2 População e Amostra

Como se deve imaginar, realmente é muito difícil o levantamento de dados para pesquisa junto a demitidos, por diversos motivos: as organizações que não abrem seus dados a respeito; quando o fazem, os profissionais é que podem rejeitar a intenção de pesquisa; e ainda, mesmo quando identificados, existe o risco de não mais conseguir localizar os profissionais para a pesquisa.

Diehl e Tatim (2004, p.64) conceituam os termos da seguinte forma:

População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. (...) Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

Para a realização da pesquisa de percepção de satisfação dos ex-empregados, então, pode-se considerar como população todos os profissionais que um dia foram demitidos de seus empregos formais através de processos nos quais as suas organizações tenham promovido práticas consideradas, conforme definido neste trabalho, como demissões responsáveis, o que expande e dispersa por demais a população alvo. O tipo de amostra utilizado nesta pesquisa pode ser considerado *amostra não probabilística acidental*, por ser, conforme Richardson et al. (1999, p. 160) “um subconjunto da população formado pelos elementos que se pôde obter, porém sem nenhuma segurança de que constituam uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo”. A amostra desta pesquisa é composta por 35 (trinta e cinco) profissionais.

Com relação aos estudos de casos, fez-se um levantamento de corporações em diversos segmentos que tenham praticado ações relacionadas às demissões responsáveis nos últimos anos. As empresas utilizadas nesta pesquisa foram escolhidas pela acessibilidade às informações necessárias para a realização da mesma.

3.3 Coleta de Dados

3.3.1 Coleta de Dados para a Pesquisa de Percepção de Satisfação dos Ex-empregados

Mesmo com o caráter demissional baseado em conceitos éticos, as organizações se esquivam de fornecer dados e contatos de seus processos, o que dificulta demasiadamente a elaboração de pesquisas pertinentes ao assunto.

Os dados constantes desta pesquisa foram levantados através de uma consultoria especializada na condução de programas desta natureza, a qual vem prestando serviços para algumas empresas, tais como: Avon, Embratel, BrasilTelecom, Kaiser, Volkswagen, Ericsson etc.

Os sujeitos entrevistados nesta pesquisa foram, inicialmente, indicados exclusivamente pela referida empresa de consultoria, a fim de que se possa ilustrar com alguma validade a satisfação destes trabalhadores em suas novas atividades profissionais. A fim de levantar uma amostragem de fonte diferenciada daqueles nomes fornecidos somente pela empresa, optou-se por pedir aos entrevistados, quando de suas argüições, que sugerissem novos nomes para compor o quantitativo de participantes, o que resultou em: 18 (dezoito) nomes fornecidos pela empresa, mais 17 (dezessete) indicações dos próprios entrevistados, compondo uma amostragem de 35 (trinta e cinco) sujeitos respondentes.

Todas as entrevistas foram realizadas via ligações telefônicas, o que facilitou o processo de elucidação das intenções em cada questão levantada, tornando a interação entre os agentes da pesquisa mais simplificada e inteligível possível, além de garantir um retorno imediato dos questionários.

3.3.2 Coleta de Dados para os Estudos de Casos

Os estudos de casos constante desta pesquisa foram elaborados a partir de informações adquiridas pelas próprias empresas, através de seus executivos, bem como dados contidos nos *sites* das mesmas. Utilizou-se, ainda, como fonte de dados, o *site* de

uma empresa de consultoria, responsável pela condução deste tipo de desligamentos, objeto deste estudo, em diversas organizações distintas.

A título de ilustração e forma de busca de confirmação dos elementos constantes desta pesquisa, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, via telefone, com um dos executivos da BrasilTelecom, responsável pela área de recursos humanos da empresa, desde a época de sua deliberação pelas demissões responsáveis.

3.4 Tratamento dos Dados

Os estudos de casos, bem como a entrevista, se deram através de descrição e análise dos mesmos, enquanto a pesquisa junto aos demitidos se deu conforme segue.

O questionário aplicado nesta pesquisa (vide ANEXOS) contém 12 variáveis qualitativas ordinais ligadas à questões pertinentes à qualidade de vida do indivíduo, com o que se pretendeu estabelecer a percepção do profissional. Os 12 itens foram dispostos em uma tabela, onde lhes eram atribuídas notas que variavam de **1** (*muito pior*) a **5** (*muito melhor*), passando por **2** (dois) situação *pior*, **3** (três) situação *igual* à anterior e **4** (quatro) situação *melhor* do que a anterior. O parâmetro utilizado para isso deveria ser a situação de trabalho atual comparada à situação no antigo emprego, de modo que, se o profissional percebe uma melhora muito expressiva na atual situação, atribui nota máxima 5 (cinco), enquanto, em caso contrário, havendo uma percepção de que o seu *status quo* esteja muito aquém da sua época como empregado, a nota atribuída deveria ser 1 (um), podendo para isso, também, optar por alguma outra nota intermediária. As doze variáveis aplicadas classificam-se, conforme a seguir:

- Variável 01 – Nível de Estresse – neste item pretendeu-se avaliar o desgaste mental do trabalhador, comparando a pressão sofrida pelo mesmo nas duas situações de trabalho.
- Variável 02 – Projeção/status Social – esta segunda variável analisa como o sujeito acredita ser visto pelo seu meio social, seja pela aceitação/rejeição dos diversos agentes sociais (vizinhos, parentes, autorização de créditos etc).

A percepção analisada refere-se aos aspectos diretamente ligados a questão de *status* que o trabalho confere ao indivíduo.

- Variável 03 – Tempo disponível para dedicação à família/lazer/religião – o fator tempo disponível visa uma análise do quanto que o trabalhador pode dedicar aos diversos segmentos de sua vida, como família, amigos, esporte, educação, lazer, religião etc.
- Variável 04 – Atividades compatíveis com a formação original – o principal objetivo neste momento foi perceber o possível abandono da formação profissional original sofrida pelo trabalhador, bem como a eventual migração para outra área de trabalho. Analisando-se a sua pertinência entre a atividade laboral vigente e a anterior.
- Variável 05 – Sensação de amparo (previdenciário / “estabilidade no emprego” seguridade – analisa-se aqui, os principais itens de respaldo social que uma atividade profissional pode fornecer ao trabalhador, geralmente atrelados à sensação de “garantia” contra eventuais adversidades.
- Variável 06 – Percepção de auto-realização como profissional – como o trabalhador se vê diante a nova proposta de trabalho, relacionada ao seu emprego anterior, no que se refere a se sentir satisfeito no exercício de suas atuais atividades.
- Variável 07 – Deslocamento diário casa-trabalho-casa – outro item a ser ponderado na questão de satisfação profissional é a questão da facilidade de mobilidade física para se chegar ao trabalho e retornar para casa. O presente item analisa esta variável.
- Variável 08 – Autonomia nos processos decisórios – um aspecto muito importante na vida prática de um trabalhador é a sua capacidade de independência no processo decisório. Esta variável analisa a percepção do profissional com relação à sua possibilidade de tomada de decisões.
- Variável 09 – Diversidade na rotina de trabalho – o cotidiano do trabalhador pode ser enfadonho e cansativo, ao mesmo tempo que um ritmo extremamente acelerado pode estressá-lo. O que define a satisfação do trabalhador, neste caso, será a sua predisposição para isso. Aqui ele deve analisar e comparar suas distintas situações laborais.
- Variável 10 – Remuneração (salário, honorários, benefícios) – o pacote de remuneração, visto como todo o montante de recompensa paga pela

realização do trabalho pode ser considerado, com certa facilidade pelo profissional, no sentido de melhora ou piora, de acordo com a realidade de cada momento.

- Variável 11 – Percepção familiar com relação à mudança – nesta etapa, o trabalhador deve analisar como a sua família percebeu o processo de mudança profissional ao qual ele foi submetido.
- Variável 12 – Sua percepção geral sobre a mudança profissional – o objetivo central desta variável é avaliar como o profissional percebe o conjunto total de mudanças sofridas por ele, devendo “pesar” os pontos positivos e negativos desta etapa de sua vida profissional. Acredita-se que neste item o trabalhador obedeça a uma certa coerência com relação ao conjunto das respostas anteriores.

3.5 Análise estatística dos dados

Os dados foram coletados, tabulados e apresentados por meio de tabelas e gráficos, além da aplicação do *teste dos sinais* para constatar ou não a diferença entre os estados dos sujeitos antes e depois da demissão responsável, usando $\alpha=0,05$.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ESTUDO DE MULTICASOS

A título de ilustração prática desta forma socialmente responsável de condução dos processos demissionários seguem, de maneira sucinta e objetiva, três experiências ocorridas no contexto brasileiro, nos últimos cinco anos, os casos da BrasilTelecom, da Souza Cruz e, por último, a experiência da Kaiser.

4.1.1 A Experiência da BrasilTelecom (1998-2003)

A quebra do monopólio das telecomunicações em escala internacional influenciou fortemente o mercado brasileiro. A mudança começou pela divisão do país em áreas de atuação. A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), criada para regular o setor, elaborou o Plano Geral de Outorgas (PGO) em abril de 1998. Com isso, o território brasileiro ficou dividido em quatro regiões, das quais coube à BrasilTelecom as regiões Centro-oeste, Sul e Estados do Acre, Rondônia e Tocantins.²⁹

O programa, inovador por vários aspectos, surgiu com o objetivo de permitir e viabilizar o processo de reestruturação e fusão, pós-privatização de nove concessionárias de serviços de telecomunicações, e da aquisição de uma décima, a CRT. A empresa passou a ser a principal prestadora de telefonia fixa nas regiões sul, centro-oeste e em parte da região norte do Brasil, com uma área de concessão que corresponde a 34% do território nacional, atendendo 38 milhões de brasileiros e responsáveis por 26% do PIB nacional.

No momento pré-reestruturação, dezembro de 1998, a empresa tinha 18.063 profissionais diretamente contratados. Em outubro de 2002, passou a ter 5.731 profissionais diretos. Esta redução de efetivos diretos foi realizada em várias etapas, em vários programas distintos, conforme segue:

²⁹ Fonte: BRASILTELECOM (2004).

Quadro 5: Programas de Demissões Responsáveis da BrasilTelecom (a partir de 1998)

Nome do Projeto	Período	Total de desligamentos
Projeto Amanhã	Dezembro/98 a Janeiro/99	1.213
Lay Off	Maio/99 a Junho/99	1.994
Apoio Daqui	Dezembro/99 a Abril/02	6.062
Migração <i>Call Center</i>	Outubro/01 a Abril/02	2.200
Programa de Reestruturação Positiva	Maio/02 a 2003	1.136
TOTAL DE DESLIGADOS		12.605

Fonte: BPI (2004)

Os dois primeiros foram feitos de forma tradicional e criaram problemas chegando até a reintegrações.

A partir daí, a BrasilTelecom buscou no mercado novas maneiras de reestruturações, social e economicamente mais adequadas. O programa deveria minimizar os impactos do projeto de mudança, analisando as oportunidades e medindo os riscos gerados pela implantação, evitando as perdas desnecessárias de competências, através de ações de apoio aos desligados, suportado por conceitos de reaproveitamento interno, externalização de atividades, apoio na criação de empresas e recolocação externa, de acordo com as diferentes escolhas e alternativas das pessoas.

Resumidamente, o programa da BrasilTelecom foi composto de:

- Diagnóstico das mudanças, montagem de uma estratégia e de um plano social;
- Estabelecimento dos valores de indenização;
- Envolvimento dos parceiros sociais;
- Um plano de comunicação às partes envolvidas;
- Estabelecimento de um “processo de reestruturação positiva (P.R.P.)”, e de um “Programa de Mobilidade”; que objetivaram a realocação de pessoal, antes da efetivação das demissões;
- Oficinas de reorientação de carreira - “*Fastplacement*”: criação de espaço de aconselhamento;
- “Células de Emprego” para recolocar os demitidos em nova condição de trabalho e renda.

Os resultados mensuráveis deste programa foram:

- Índices superiores a 90% de recolocação dos profissionais em condição de trabalho e renda, em períodos inferiores a, em media, 4 meses.
- Manutenção da motivação dos profissionais que permaneceram
- Adesão dos “parceiros sociais” aos conceitos
- Manutenção das competências pela criação de empresas de prestação de serviços
- Baixo índice de demandas judiciais
- Retorno do investimento em menos de oito meses

Quadro 6 – Quadro Geral de Recolocação

Localidade	Participantes (em %)	Recolocações (em %)			
		Novo Emprego	Negócio Próprio	Autônomo/ Cooperado	Projetos pessoais
Maringá-PR	7,1	61	13	11	15,1
Curitiba-PR	23,2	38,4	17,8	21,2	22,5
Londrina-PR	3,9	63,5	14,1	11,8	10,6
Cascavel-PR	5,8	45,4	16,8	31,9	5,9
Ponta Grossa-PR	3,4	48,6	18,1	15,3	18,1
Florianópolis-SC	10,4	33,2	31,7	20,5	14,6
Joinville-SC	1,1	48,0	16	8	28
Blumenau-SC	1,3	30	26,7	20	23,3
Chapecó-SC	0,8	41,2	29,4	11,8	17,6
Lages-SC	0,8	44,4	11,1	16,7	27,8
Pelotas-RS	2,9	37,5	23,4	21,9	17,2
Goiânia-GO	5,1	31,8	20,6	33,6	14
Brasília-DF	9	30,1	13,5	38,9	17,6
Cuiabá-MT	3,9	25,6	14	43	17,4
Caxias-RS	1,9	20,9	20,9	25,6	32,6
Santa Maria-RS	4,2	11,7	7,4	46,8	34
Porto Alegre-RS	14,8	18,1	19,1	24,5	38,3
Campo Grande-MS	0,3	16,7	83,3	0	0
TOTAL	100	35,1	18,5	25	21,4

Fonte: Adaptado a partir de BPI (2004).

Os resultados gerais do caso sugerem que a prática de demissões responsáveis da BrasilTelecom tenha obtido uma efetividade considerável dentro da proposta inicial. A empresa conseguiu minimizar os impactos sociais causados pelas demissões, amornar as relações sindicais, passar uma imagem menos negativa, característica de empresas que promovem grandes números de demissões e, com isso, manter-se atrativa ao mercado consumidor e acionista. O estudo de caso merece, a título de ilustração, de uma

entrevista com um dos executivos da empresa responsáveis pela condução do processo, conforme a seção a seguir.

4.1.1.1 Entrevista com um dos Executivos da BrasilTelecom

A seguir, será apresentada uma entrevista concedida pelo Sr. Eléu Magno Baccon, Diretor Adjunto de Operações de RH da BrasilTelecom, que foi um dos executivos responsáveis pela elaboração e condução do processo de demissões responsáveis da empresa a partir do ano de 1998.

1. Qual era a situação da empresa na época da reestruturação?

Na verdade, não existia ainda a BrasilTelecom. Havia a TeleCentroSul, uma *holding* composta por nove operadoras de telefonia. Cada operadora independente, com sua própria autonomia, CNPJ etc. Essas nove empresas possuíam nove Diretorias, nove departamentos Financeiros, nove Jurídicos, nove Recursos Humanos..., o que não era mais a realidade operacional da empresa manter este quadro quando surgiu a BrasilTelecom. Então, precisou-se de uma racionalização de recursos, uma padronização e extinção de determinados processos, características da época do Sistema Telebrás. Contratou-se, então, uma consultoria que gerou um novo modelo organizacional (reengenharia), com isso, muitas posições, muitas pessoas não seriam mais necessárias.

2. Como foi conduzido o processo de reestruturação organizacional?

Com uma necessidade de perto de quatro mil demissões, a consultoria apresentou uma proposta que amenizasse o impacto social desta dimensão demissionária, tais como resistência dos sindicatos, imagem da empresa etc.

Decidiu-se partir para um modelo extremamente novo, a demissão responsável, o que não existia no Brasil. Foi quando soubemos de um modelo europeu, no caso específico da França e Espanha. Fomos então à Europa com um grupo de atores sociais, como sindicalistas, procurador do Ministério Público do Trabalho, representante da

Procuradoria Geral da República, Secretários de Trabalho dos municípios onde haveria as demissões. Tudo muito transparente. Na França, visitamos uma instituição financeira. Na Espanha, fomos a uma empresa de telecom em Barcelona, onde foram realizados processos de *benchmarking*, mais instituições governamentais e sindicais destes países. Os sindicatos de lá apóiam e legitimam tais práticas.

De volta ao Brasil, com a criação do programa de reestruturação positiva, as barreiras sociais continuaram, mas pelo menos os sindicatos ficaram mais simpáticos à idéia. Com a elaboração do *Apoio Daqui*, houve uma maior percepção da transparência do processo. Em princípio, convidamos os funcionários para uma conversa. Explicamos o espírito da coisa, avisamos que eles poderiam participar ou não do programa. Alguns, que já sabiam bem o que queriam, preferiram sair direto, mas a grande maioria aceitou participar.

Num primeiro momento, fizemos um balanço de competências, que consistiu num mapeamento das habilidades e competências do sujeito desenvolvidas até ali. Por exemplo, se o cara trabalhava na contabilidade e queria abrir algo em informática, nós alertávamos que o ideal seria voltar-se para sua área afim. Depois, numa etapa seguinte, realizamos acompanhamento do pessoal através de Células de Emprego, onde as pessoas com afinidades profissionais, funções homogêneas, experiência profissional etc., constituíam grupos. Foram várias dezenas de células, cada uma com cerca de 40 pessoas. Essas pessoas, já desligadas da empresa, aprenderam técnicas comportamentais em processo seletivo (não parece, mas é algo muito significativo para quem está há muito tempo no mesmo emprego), noções de busca de oportunidades, montamos parcerias com o SEBRAE, que prestou consultoria para os potenciais empreendedores, intermediamos contatos com o Banco do Brasil para que viabilizasse financiamentos para abertura de negócios etc., houve terceirizações, inclusive para a própria BrasilTelecom. O programa como um todo obteve um índice de recolocação muito grande.

3. *Comente a posição de uma empresa ao adotar um tipo de demissão assistida: responsabilidade social, estratégia de mercado, ambas ou o que seria?*

Seria bastante hipocrisia dizer que só havia filantropia, responsabilidade social nisso tudo. As empresas estão em *business*. A responsabilidade social existe porque há um valor voltado para isso.

A princípio, porque temos ações em bolsas, e temos uma imagem a zelar. Não podíamos simplesmente deixar de comunicar ao mercado o que pretendíamos fazer. Antes de implementar qualquer coisa, precisamos comunicar aos parceiros, à sociedade. Precisamos zelar pelo nosso relacionamento com os investidores, tem a questão de mercado também. Uma notícia qualquer pode gerar a queda, como a valorização das ações. Há, ainda a questão da imagem.

4. O senhor acredita que, em nível de Brasil, isso é um começo para a efetivação de uma exigência legal?

Não falo em lei, como na França, por exemplo, mas, pelo menos, uma tradição. Que comece assim... Claro, você não vai atuar e praticar isso sempre. Não temos hoje um plano desse para um *turn over* cotidiano. Seria inviável. Se não, você acaba encarecendo o processo de contratações.

5. E isso, em épocas de flexibilização da CLT poderia ser um tiro pela culatra...

Com certeza!

6. E quais foram, afinal, os principais resultados percebidos pela empresa com esta prática?

Os resultados foram muito expressivos. Ganhamos muitos prêmios. O PNE (Prêmio Nacional das Bases Empresariais) que é uma valorização concedida por um grupo de empresas que premia estes tipos de práticas. E é bastante ambicionado. A BrasilTelecom se inscreveu, descreveu o processo e acabou ganhando. Conquistamos prêmios da ABERJ como um processo de comunicação social, diversas matérias na Você S.A., na revista Manhã, palestras na Câmara de Comércio Americana. Isso tudo causou muita repercussão. Sobre as demissões, houve muito noticiário ruim na mídia, claro, mas se você faz com esta filosofia... Fomos felizes com o resultado final. Ao

término de tudo, chamamos os atores sociais envolvidos para um balanço e mostramos efetivamente tudo o que tínhamos feito. Houve uma prestação de contas e mostramos os resultados.

7. *Quais os maiores entraves encontrados pela empresa para efetivação deste tipo de programa? Então, na sua opinião, quais os caminhos que uma empresa deve seguir ao implantar tais programas?*

A principal dificuldade é o fator crítico de sucesso: o processo de comunicação. O processo decisório é fazer ou não fazer. Isso ta relacionado como a empresa vê o mercado. O custo com o tratamento social é infinitamente menor do que o custo indenizatório. Mas nós fizemos as duas coisas. Demos dinheiro e ao mesmo tempo fizemos o *fastplacement*. Agora, dentro do *como* fazer é, sem dúvida a questão da comunicação. Comunicação é a palavra-chave. Esse é o fator crítico de sucesso para que dê certo. O segundo fator é a transparência. Isso também é super importante. Em terceiro lugar a constituição deste plano social. Afinal, não adianta comunicar, transparentemente, algo mal elaborado.

4.1.2 A Experiência da Souza Cruz (2000)

Fundada por Albino Souza Cruz, em 1903, a empresa que leva os sobrenomes do fundador contava, naquela época com apenas 16 funcionários. Um grande salto foi dado de lá para cá, pois hoje mais de 4.000 colaboradores compõem o quadro funcional. A empresa, que pertence ao grupo *British American Tobacco*, tem em todas as suas linhas de relações públicas a ênfase dada aos aspectos relacionados às suas práticas de responsabilidade social empresarial.

A Souza Cruz atende atualmente cerca de 200 mil pontos-de-venda e atinge 74,6% de participação no mercado brasileiro. Segundo a empresa, o seu negócio não é, definitivamente, persuadir pessoas a fumar, mas oferecer marcas de qualidade a adultos que já decidiram, livre e conscientemente, consumir este produto. A empresa diz apoiar o direito de adultos informados de desfrutarem o prazer de fumar, pois nenhum governo pretende proibi-los de fazer tal escolha. A Souza Cruz concentra seu foco de atividades

na fabricação e comercialização de cigarros para o mercado brasileiro, bem como na produção e exportação de fumo em folha.

Devido a uma necessidade de reestruturação da fábrica de Uberlândia, ocorrida no final de 2000, a Souza Cruz adotou medidas específicas para a recolocação dos 16 executivos envolvidos e requalificação profissional de 263 ex-funcionários do quadro operacional, acreditando ser co-responsável por uma melhor condição na questão da empregabilidade dos seus ex-empregados.

No que diz respeito aos executivos, suas perspectivas profissionais foram analisadas, tendo cada um indicado suas preferências por atuar no mercado local, nacional ou, ainda, a opção por negócio próprio. A partir deste resultado, a Souza Cruz contratou os serviços de duas empresas parceiras para o processo de recolocação, uma com foco no mercado local e outra com foco nacional. Durante os primeiros meses de processo, quatro foram recolocados junto a empresas de grande porte da região. Um preferiu abrir negócio próprio, enquanto os demais permaneceram em processo de recolocação em nível nacional.

Além das parceiras selecionadas, foi feito um trabalho próprio de recolocação junto às empresas de grande porte da região, com as quais a companhia mantém relação de reciprocidade técnica, de inovações e de *benchmarking*.

Quanto aos demais empregados, a Souza Cruz ofereceu a opção de se inscreverem em cursos de requalificação profissional ministrados por instituições renomadas em suas áreas de atuação, tais como SENAI, SENAC, SEBRAE etc.

Dentre as diversas atividades de qualificação oferecidas, citam-se: Autocad, Especialização em automação de processos industriais, Modelagem industrial feminina, Operação de máquinas de confecção, Atendimento avançado para *call center*, Atendimento e Telemarketing, Como administrar uma pequena empresa, Eletrônica e eletricidade industrial, Mecânica de autos, Operação de equipamentos de utilidades industriais, Habilidades em negociação e vendas, cursos de Segurança patrimonial, Montagem e manutenção de microcomputadores, entre outros tipos de formação demandados pelo mercado de trabalho.

Com relação aos funcionários do quadro operacional, das 252 pessoas envolvidas, 68%, ou seja, 171 pessoas, se inscreveram nos cursos de requalificação oferecidos, sendo que: 13,4% em Atendimento avançado para *Call Center*, 12,3% em Montagem e manutenção de micro-computadores, 8,8% em Auto Cad 3D, 8,2% em Especialização em automação de processos industriais, 7,0% em pacotes de aplicativos de informática, 5,8% em Operação de Caldeira e os demais 12,5% em outros cursos.

Sobre os demais empregados que não optaram pelos cursos de requalificação profissional (81 pessoas), após três meses foi realizada pesquisa para identificar a situação real dos mesmos, onde obteve-se o seguinte resultado: 27 pessoas ainda não haviam se recolocado no mercado de trabalho, 26 já haviam se recolocado, 16 estão aposentadas e 12 retornaram para sua cidade natal.

A empresa enfatiza, em diversos momentos, que sua principal motivação para conduzir um processo de recolocação e de requalificação profissional num momento de reestruturação é a responsabilidade que ela assume perante seus colaboradores. Além do reconhecimento à contribuição de cada um durante o pacto laboral, a companhia entende que é seu dever proporcionar-lhes condições para uma melhor empregabilidade.

Todos os empregados abrangidos pelo processo de reestruturação foram informados sobre o elenco de benefícios adicionais disponíveis quando do rompimento do pacto laboral. A partir de então, a área de Recursos Humanos manteve constante contato com os mesmos, orientando-os quanto à formulação de *curriculum vitae*, procedendo à intermediação entre as empresas selecionadas para recolocação e disponibilizando os currículos junto às empresas da região. Também ficou a cargo da área de Recursos Humanos da empresa identificar as instituições disponíveis para requalificação profissional, auxiliando os funcionários na seleção dos cursos.

A empresa, que alegou ter investido cerca de R\$ 73.000,00, informou ainda que as iniciativas colocadas à disposição neste caso mereceu o reconhecimento do meio empresarial, dos empregados e da comunidade local, sendo citada como referencial, uma vez que tais ações não constituem prática na região.

As práticas de forte investimento em ações sociais talvez sejam justificadas pelas restrições recentemente sofridas pela organização no sentido de se limitarem seus investimentos em campanhas publicitárias. A empresa supre tais embargos a práticas de patrocínio cultural, social e acadêmico, práticas de marketing social, filantropia e ações de valorização do seu público interno.

Seu programa de demissões responsáveis evidencia a vocação que a empresa vem desenvolvendo para lidar com a questão da sensibilidade social. Entretanto, a companhia que se orgulha de sua atuação no mercado nacional, justificando a existência da sua produção à geração de empregos e recolhimento de tributos, que são os níveis mais superficiais da chamada responsabilidade social, evidentemente há de se justificar socialmente ao reduzir drasticamente seu quadro funcional. Práticas de demissões responsáveis, contudo, são louváveis até mesmo quando utilizadas como pretexto, justificando-se a deficiência da sua sugestão social.

4.1.3 A Experiência da Kaiser (2002)

Em novembro de 2000, a *holding* canadense Molson entrou no mercado cervejeiro do Brasil através da aquisição da marca Bavária de cervejas. Em 2002, assumiu também o controle da Kaiser. No processo de implantação e adequação ao mercado, a empresa se viu obrigada a encerrar atividades em três fábricas e reduzir a produção de uma quarta, do total inicial de 13 unidades.

Como consequência do processo de reestruturação da nova companhia, dos 2.246 funcionários, 422 profissionais foram desligados em função do fechamento daquelas unidades.

A Molson contratou, então, uma consultoria especializada para apoiá-la em todo o processo e em particular na recolocação em condições de trabalho e renda dos profissionais atingidos pela reestruturação, criando para este cliente um *plano social*, conforme o modelo francês vigente. A empresa elaborou as chamadas *Células de Emprego*, nas cidades onde se encontravam as unidades fabris organizando escritórios voltados à recolocação profissional, a fim de apoiar os trabalhadores desligados nas

quatro unidades fabris afetadas (Getúlio Vargas-RS, Camaçari-BA, Divinópolis-MG e Ribeirão Preto-SP).

O processo de recolocação iniciou-se em julho de 2002 com a adesão de 325 profissionais e foi encerrado em dezembro do mesmo ano com êxito acima das expectativas. O programa da Kaiser, de forma resumida, resultou em:

- aproximadamente 80% dos profissionais conseguiram uma recolocação em condição de trabalho e renda, em períodos de, em média, 4 meses;
- manutenção de um bom clima organizacional e da motivação dos profissionais que permaneceram na companhia;
- facilitação do processo de reestruturação pela adesão dos “parceiros sociais” aos conceitos;
- manutenção das competências pelo desenvolvimento e/ou criação de empresas parceiras, clientes ou fornecedoras, de prestação de serviços, etc;
- baixo índice de problemas judiciais.

Quadro 7 – Resumo do Programa de Demissões Responsáveis da Kaiser (2002)

Unidade fabril	Índice de Sucesso	Novo Emprego	Autônomo	Negócio Próprio
Getúlio Vargas-RS	77%	66%	19%	15%
Ribeirão Preto-SP	78%	91%	3%	6%
Camaçari-BA	73%	93%	5%	2%
Divinópolis-MG	88%	70%	15%	15%
MÉDIA	79%	80%	10,5%	9,5%

Fonte: Adaptado de dados do site da BPI (2004)

Com uma efetividade média de 79% de aproveitamento com sucesso entre os participantes do processo, percebe-se que o programa de demissão responsável da Kaiser intermediou bem a proposta de nova colocação em situação de emprego, estabelecendo esta forma de relação de trabalho como uma maneira ainda bastante visada para os egressos de programas similares.

4.2 Pesquisa de Percepção de Satisfação dos Demitidos na Nova Situação de Trabalho

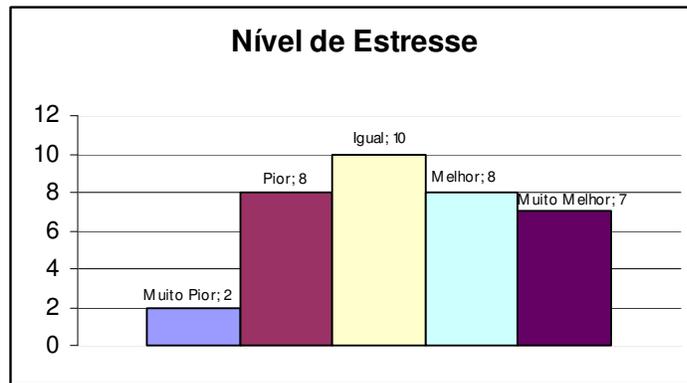
Para análise dos efeitos dos processos de condução dos desligamentos de pessoal, via demissões responsáveis, foi feita uma pesquisa empírica, conforme a seguir.

O perfil predominante do entrevistado, se se pode dizer assim, é do gênero masculino, nível médio (curso técnico) de formação profissional, com idade média de 44 anos e oito anos de serviços prestados como empregado à sua organização de origem. Dentre os diversos resultados observados nesta pesquisa, há de se iniciar a discussão mencionando-se o fato de como os ex-empregados relatam, com certo tom de emoção e resquícios de saudosismo, os momentos vividos nos antigos empregos e a “época pesada” que passaram quando do processo de ruptura do contrato de trabalho. Considerando-se o fato de que o tempo médio que vem ocorrendo os desligamentos é de 2,5 anos, pode-se perceber o impacto que a demissão ainda estabelece na vida do indivíduo, mesmo quando esta ruptura é acompanhada por especialistas no assunto.

Todos os itens avaliados nesta pesquisa seguiram o parâmetro de comparação baseado na situação atual do trabalhador em relação à situação do mesmo quando empregado, antes do processo de demissão apoiada, onde o indivíduo atribuiu notas que variavam em uma escala de 1 (*muito pior*) a 5 (*muito melhor*), passando por 2 (*pior*), 3 (*igual*) e 4 (*melhor*), nesta gradação.

O primeiro item avaliado na pesquisa, tratou do *nível de estresse* percebido pelo profissional, o que permitiu a elaboração do seguinte gráfico:

Gráfico 1: Análise da Percepção sobre a Alteração no Nível de Estresse

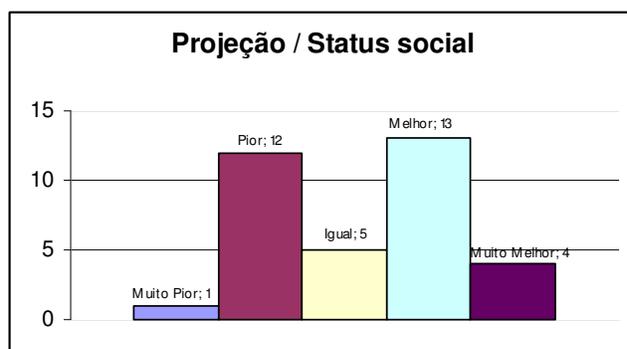


Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se, através do gráfico apresentado, uma concentração de opiniões no sentido de que as práticas atuais de trabalho são tão estressantes quanto as práticas anteriores e isto foi demonstrado pelo teste dos sinais ($p > 0,05$). Dentre os satisfeitos, foi comum ouvir-se coisas, tais como: “Numa grande empresa, você vive tolhido o tempo todo. Não desabafa nunca e acumula ‘sapos’, por isso, vive estressado”. Ao longo da realização da pesquisa, porém, pôde-se perceber que o estresse profissional apenas mudou de fator de origem (no caso dos autônomos e empreendedores), pois os mesmos agora têm o esgotamento mental provocado pelas oscilações do mercado, incertezas do negócio etc., enquanto que os profissionais alocados em outro tipo de emprego permanecem nas suas novas realidades estressantes. Outro fator que merece destaque é que apenas dois participantes acreditam ter piorado muito sua situação mental.

A segunda variável de percepção de satisfação relaciona-se com a perspectiva de projeção/status social que a nova empreitada confere. Para isso, utiliza-se o seguinte gráfico:

Gráfico 2: Análise da Percepção sobre a Alteração na Projeção/status Social

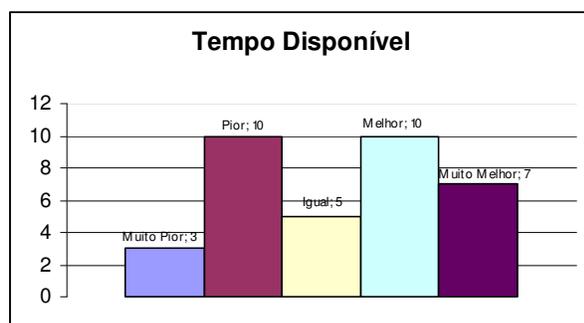


Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se, neste contexto, uma situação um tanto discrepante com relação à concentração de opiniões. A maioria dos participantes acredita estar numa situação melhor, com relação ao que era antes, quando eram empregados nas suas respectivas empresas. Em contrapartida, um número muito próximo acredita ainda, ter perdido projeção social, conforme uma entrevistada desabafou sentir restrições na hora da aprovação de um financiamento comercial, por exemplo. Mas, segundo a mesma, “em todo o resto onde não preciso apresentar holerite sou tratada normalmente. A nossa sociedade ainda cultiva o paradigma do emprego”. Outra parcela, irrisória, acredita ter piorado muito a sua posição social. No entanto, o teste dos sinais não mostrou significância estatística entre as classes muito pior/pior *versus* as classes muito melhor/melhor ($p > 0,05$).

A disponibilidade de tempo que se possa dedicar à família, lazer, religião, esporte etc., foi o terceiro item avaliado e conta com a seguinte ilustração gráfica para facilitar sua leitura:

Gráfico 3: Análise da Percepção sobre a Alteração no Tempo Disponível

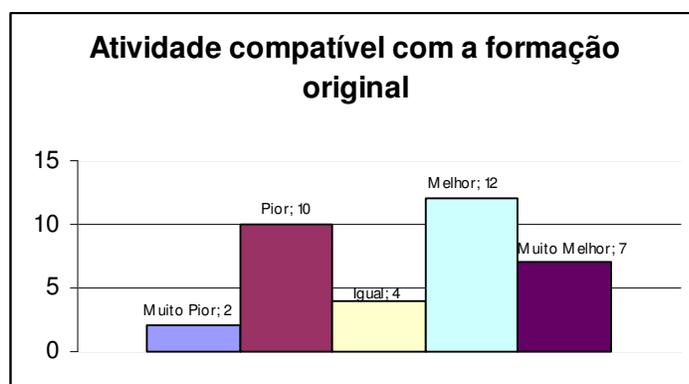


Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se, nesta situação que o trabalhador entrevistado percebe com bastante comedimento as alterações sofridas com relação à sua disponibilidade para participação em outros aspectos de sua vida. Entretanto, as alterações não foram detectadas estatisticamente pelo teste dos sinais ($p>0,05$). O fato pode ser atribuído a diversos motivos, dentre os quais, citam-se o fato de que, como a maioria dos entrevistados, além de estar alocados em outra situação de emprego, diversos deles encontram-se administrando um negócio próprio ou agindo como profissional autônomo, o que os faz estar permanentemente ligados nos seus resultados profissionais. Esta variável não evidenciou nenhuma discrepância a ser analisada.

O profissional satisfeito com o seu trabalho tende a ser aquele que exerce atividades compatíveis com a sua formação original, ou seja, quando está relacionado à sua área específica de trabalho. Esta variável, ao ser analisada apresentou a seguinte configuração:

Gráfico 4: Análise da Percepção sobre a Alteração na Compatibilidade com a Formação Original



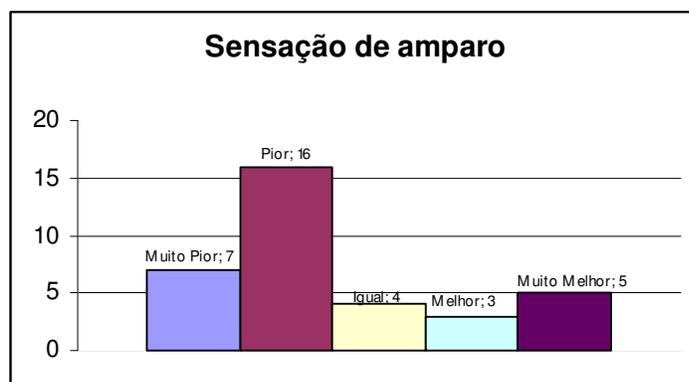
Fonte: Dados da Pesquisa

Percebeu-se aí, uma tendência à melhoria da utilização da formação profissional original. Porém, esta tendência não foi significativa pelo teste dos sinais ($p>0,05$). Este resultado está ligado ao fato de que o profissional percebe formação original como qualquer forma de capacitação realizada pelo mesmo, tais como cursos universitários, formação técnica, conhecimento de idiomas, utilização de tecnologias (máquinas, computadores etc). Todo este tipo de conhecimento adquirido ao longo de suas vidas vem sendo utilizado pelos mesmos nas suas novas propostas de trabalho. Percebeu-se

que os que consideraram uma piora neste sentido são os que não desenvolveram diversas capacitações, mantendo-se somente com os respectivos diplomas e certificados de cursos profissionais.

O próximo fator analisado referiu-se à sensação de amparo do profissional frente às inseguranças da vida moderna. Neste momento avaliou-se o aspecto diretamente ligado à percepção de segurança, tanto no curto como no longo prazo, como garantia de renda no final do mês, amparo previdenciário, “estabilidade” profissional etc. O gráfico pertinente ficou da seguinte forma:

Gráfico 5: Análise da Percepção sobre a Alteração na Sensação de Amparo

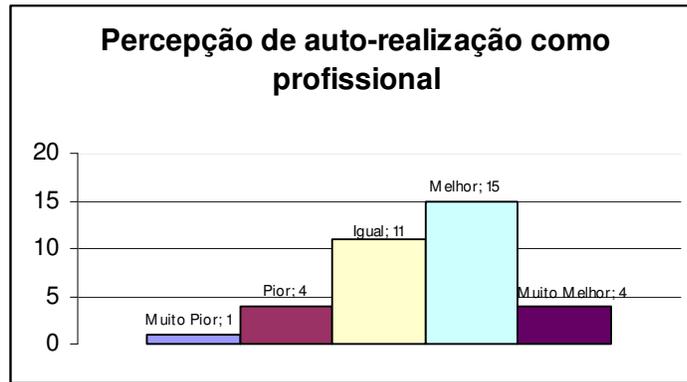


Fonte: Dados da Pesquisa

Neste item ficou bastante evidenciada a insegurança do trabalhador que passa por um momento de grande transição profissional. Esta evidência é comprovada estatisticamente pelo teste dos sinais ($p < 0,05$). Este índice demonstra que a grande maioria dos entrevistados sentiu uma perda considerável no respaldo social conferido pelo emprego, afinal esta relação de trabalho, principalmente se estabelecida com grandes corporações, ainda confere alguns requisitos mínimos de segurança ao trabalhador e este rompimento, com certeza afeta esta estabilidade de segurança. Outro fato a ser considerado também é o “efeito despertador” provocado pela demissão, ou seja, o profissional via a demissão como algo distante da sua realidade e, agora, diante do fato, torna-se mais inseguro e esquivo com relação aos diversos fatores sociais.

O item seguinte refere-se à percepção de auto-realização como profissional, no sentido de se analisar o grau de satisfação do mesmo com as práticas atuais *versus* as práticas anteriores.

Gráfico 6: Análise da Percepção sobre a Alteração no de Nível de Estresse

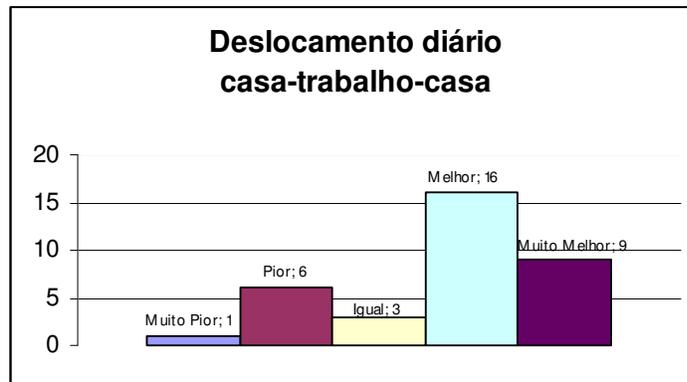


Fonte: Dados da Pesquisa

O sentimento de auto-realização profissional estabelece ao trabalhador um aspecto motivacional de grande relevância, pois, se o indivíduo se identifica com sua prática laboral, tende a produzir mais e com maior satisfação. Esta análise traz uma percepção de que o profissional atualmente se identifica mais com o trabalho do que a fase anterior (a maioria absoluta dos entrevistados alegou estar numa situação melhor ou muito melhor do que antes). Esta maior identificação é significativa pelo teste dos sinais ($p < 0,05$). Uma hipótese a se levantar neste sentido é que, ao passar pelo processo de levantamento de possibilidades e capacitações pessoais, característico dos programas de *outplacement* e demissões responsáveis, o indivíduo busca um melhor direcionamento das suas atividades. O que nem sempre, porém, pode ocorrer dadas as dificuldades do mercado. Outra vertente também, refere-se ao fato de a maioria dos profissionais ter alegado ter suas atividades profissionais muito limitadas no âmbito de uma grande empresa, o não vem ocorrendo tanto na realidade da maioria destes trabalhadores.

O deslocamento diário casa-trabalho-casa foi o item seguinte questionado na pesquisa. Buscou-se verificar o aspecto relacionado à qualidade de vida quanto ao tempo gasto e condições de viagens diárias, visto que esta variável impacta fortemente no aspecto de esgotamento físico e mental do trabalhador moderno, principalmente nos grandes centros urbanos. O resultado ficou assim ilustrado:

Gráfico 7: Análise da Percepção sobre a Alteração no Deslocamento Diário Casa-trabalho-casa

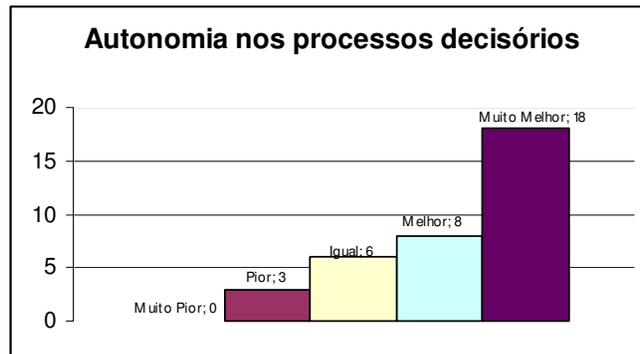


Fonte: Dados da Pesquisa

Ao que parece, este item também mostra, com certa evidência (a maior parte situa-se entre melhor e muito melhor), a satisfação do trabalhador na nova situação profissional. E isto foi comprovado estatisticamente pelo teste dos sinais ($p < 0,05$). Percebeu-se que, principalmente os novos autônomos e empreendedores, são os maiores satisfeitos neste aspecto, dada a possibilidade de realização de trabalho em casa e, eventualmente, horário flexível, o que permite um volume menor de deslocamento para o local de trabalho. Embora minoria, houve relato, porém, de trabalhadores que haviam estabelecido residência nas imediações da empresa e que, após a demissão, preferiu regressar para suas cidades e bairros de origem, tentando, nestes locais um “recomeço” profissional.

A autonomia nos processos decisórios estimula o trabalhador e faz com que o mesmo exercite suas verdadeiras capacidades profissionais. Esta variável ficou da seguinte forma:

Gráfico 8: Análise da Percepção sobre a Alteração na Autonomia nos Processos Decisórios

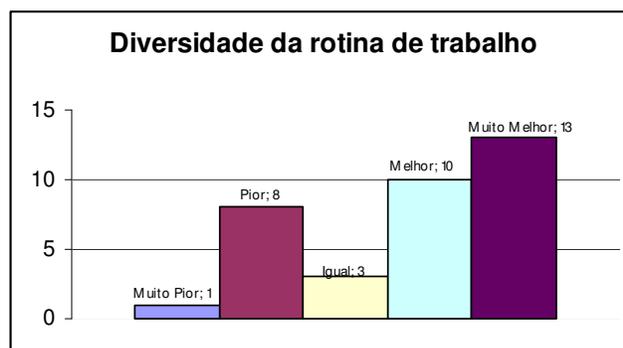


Fonte: Dados da Pesquisa

Esta variável, a que melhor evidencia um resultado nesta pesquisa, alarma para a questão da autonomia nas novas situações de trabalho. Esta maior autonomia é estatisticamente significativa pelo teste dos sinais ($p < 0,05$). Durante as respostas aos questionários, alegou-se, em diversas situações, que “agora é você e você”, “você depende da sua decisão”, “bom ou ruim, a decisão ficou mais frequente”, o que elucida que, nesta nova situação de trabalho, o indivíduo tem tido muito mais autonomia e necessidade de tomar decisões profissionais. Verifica-se que 51% dos entrevistados acreditam ter melhorado muito sua autonomia e 23% julgam estar melhor atualmente.

O item seguinte da pesquisa tratou do aspecto da diversidade da rotina de trabalho, o que pode mostrar uma nova concentração nas respostas atribuídas pelos entrevistados, conforme o seguinte gráfico:

Gráfico 9: Análise da Percepção sobre a Alteração na Diversidade da Rotina de Trabalho

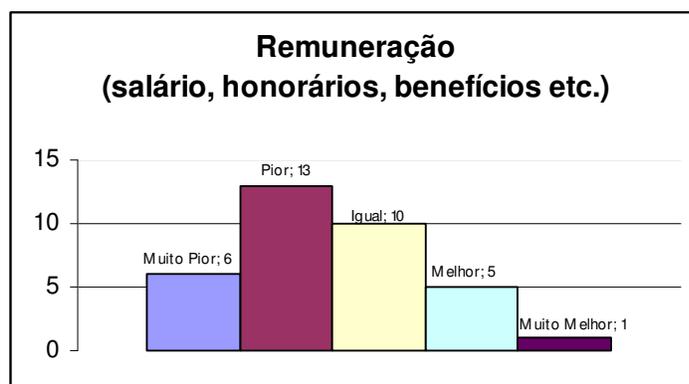


Fonte: Dados da Pesquisa

Através desta variável constata-se que o dia-a-dia do trabalhador tornou-se mais dinâmico e diferenciado, algo que pode ser explicado pela nova configuração do mundo dos negócios. Esta assertiva foi comprovada estatisticamente pelo teste dos sinais ($p < 0,05$). A partir da análise de que o indivíduo sujeito desta pesquisa este, em média, empregado por oito anos na mesma empresa, é natural que ele sinta esta diferenciação na nova etapa profissional, ao se deparar com um mundo mais acelerado e prático. Isso faz com que o profissional sinta o impacto na sua rotina de trabalho.

Um fator que merece destaque nestas observações refere-se à variável remuneração, onde se inclui, além de salários, honorários, benefícios sociais etc. A figura que ilustra esta variável obteve a seguinte apresentação:

Gráfico 10: Análise da Percepção sobre a Alteração sobre a Remuneração



Fonte: Dados da Pesquisa

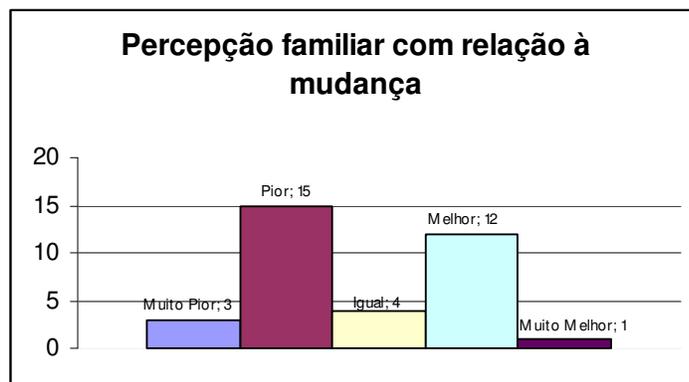
Talvez seja neste item onde se evidenciou, com maior clareza, a perda de qualidade para o profissional. Esta perda foi significativa pelo teste dos sinais. ($p < 0,05$). Dentre os respondentes, obteve-se um índice de 51% de situação pior e muito pior da anterior. Enquanto que, 29% dos trabalhadores, se consideram numa situação financeira idêntica à anterior.

Uma outra análise nesta variável merece observação. Todos os indivíduos desta pesquisa são oriundos de grandes corporações, nacionais e multinacionais, empresas que geralmente adotam políticas atraentes de retenção e manutenção de pessoal, através de salários competitivos e bons pacotes de recompensas sociais, em uma variedade de benefícios disponíveis aos funcionários. O rompimento do vínculo empregatício, para

estes profissionais significou, dentre outras coisas, uma perda considerável de seu poder aquisitivo. Foi comum, durante as entrevistas, os trabalhadores reclamarem da sua nossa situação financeira. “No momento pós-demissional foi melhor. Agora está pior. Mentalmente, melhor. Financeiramente, pior”, resume um entrevistado num momento de desabafo. Uma entrevistada compensa esta perda financeira usando um raciocínio otimista, com relação à perda: “Você acaba virando um comprador compulsivo para justificar aquele salário advindo de um trabalho estressante e que não te permite disponibilidade para desfrutar, se divertir. A compulsão serve como ‘válvula de escape’, um mimo para suprir o sofrimento do dia-a-dia. Hoje sou mais feliz, mesmo tendo sofrido uma perda no poder aquisitivo”. Apenas uma margem de 3% acredita ter melhorado muito sua posição financeira.

A percepção familiar, com relação à nova situação profissional do indivíduo também conta como fator de satisfação, e pôde ser ilustrada da seguinte forma:

Gráfico 11: Análise da Percepção sobre a Alteração na Percepção Familiar



Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta penúltima variável analisada buscou-se verificar a interação do indivíduo com seu seio familiar após a transição profissional. O que se percebeu nesta instância foi que o item se manteve muito equilibrado em estado de melhora ou piora, sentindo-se uma leve tendência à piora, ou seja, para uma sutil maioria, houve uma percepção familiar de que a nova situação de trabalho atual é pior do que a anterior. O teste dos sinais não apresentou diferenças significativas antes e depois da demissão ($p > 0,05$).

Por último, com a intenção de validar o conjunto final, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a percepção geral sobre a mudança profissional, ou seja, que o mesmo julgasse, “colocasse na balança” os fatores prós e os contras com relação a estar melhor ou pior e o que se pode analisar é o seguinte gráfico:

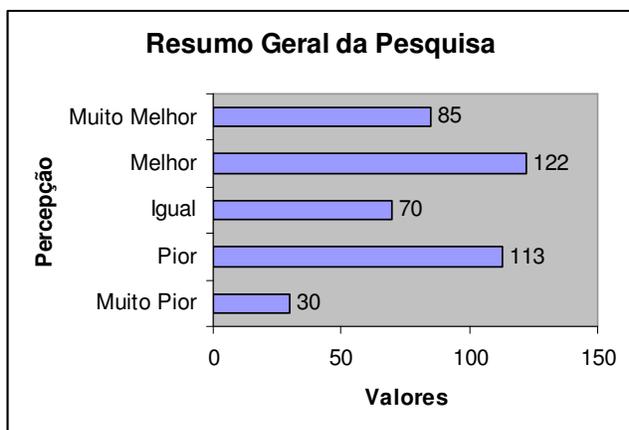
Gráfico 12: Análise da Percepção sobre a Alteração nos Aspectos Gerais



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se uma leve convergência para a intenção de que houve uma melhora situacional. Entretanto, esta melhora não foi significativa pelo teste dos sinais ($p > 0,05$). Em percentuais resume-se: Muito pior 9%, Pior 23%, Igual 14%, Melhor 29% e finalmente, 26% acreditam ter melhorado muito. Note-se que, propositalmente, alterou-se a forma gráfica deste resultado a fim de se comparar este resultado com o gráfico 13 que resume o resultado geral da pesquisa.

Gráfico 13: Resumo Geral



Fonte: Dados da Pesquisa

Confrontando-se os gráficos 12 e 13, verifica-se que a maioria dos profissionais respondentes converge para uma percepção de que houve sim uma melhora na sua situação geral. Esta afirmativa foi comprovada estatisticamente pelo teste dos sinais ($p < 0,05$). Isso pode-se atribuir a diversos aspectos levantados ao longo das entrevistas, como por exemplo o fato de perceberem como melhoria fatores diversos e pouco mensuráveis, tais como autonomia nos processos decisórios, diversidade na rotina de trabalho etc., o que, talvez, nas grandes organizações, estes profissionais não tenham desfrutado muito.

Embora, por outro lado, um quantitativo considerável de respondentes tenha percebido estar numa situação pior do que a anterior. Esta parcela percebe desta forma, geralmente relacionando as situações a questões de *status* social que o emprego anterior lhes conferia, questões de sensação de amparo, pois percebem uma perda considerável nas “garantias” e benefícios advindos do emprego, além do fator remuneração que, muitas vezes, determina o resultado da percepção do trabalhador.

5. CONCLUSÃO

A abordagem apresentada a respeito das reestruturações organizacionais e reengenharias, fatores considerados como dos maiores geradores de desemprego do mundo moderno, serviram para situar o leitor no contexto vigente das dinâmicas empresariais e suas permanentes buscas por competitividade e acúmulo de rentabilidade. A partir daí, o presente estudo teve a intenção de mostrar que a maximização da riqueza do acionista não é uma prática mutuamente excludente frente às ações de responsabilidade social, uma vez que as organizações necessitam da sociedade e esta última, por sua vez, provém as organizações dos recursos necessários ao seu funcionamento. Este processo gera, a ambas as partes, os princípios da sustentabilidade social. Entretanto, diante da inexorável necessidade de se reestruturar, propôs-se que as práticas de demissões coletivas advindas destas mudanças organizacionais sejam norteadas pelas propostas de responsabilidade social empresarial, o que se definiu neste trabalho por *demissões responsáveis*.

Entretanto, num mercado de trabalho onde há abundância da oferta de mão-de-obra, acentuado pela desqualificação da mesma, talvez ainda seja prematuro falar de demissões responsáveis, quando o que se vê nas práticas empresariais são as demissões cotidianas mal conduzidas, muitas das vezes se aproximando de verdadeiros holocaustos organizacionais. Somente empresas que reconhecem o valor do capital intelectual nas suas políticas de gestão de pessoas e se preocupam com a manutenção de um clima organizacional favorável é que começam a se importar com suas práticas de desligamentos e a tratar, com legitimidade, suas necessidades de reorganização do quadro funcional.

Na realidade brasileira, as práticas de demissões responsáveis ainda são extremamente incipientes, porém significativas. O modelo compulsório francês, talvez motivado pelos ventos neoliberais que circulam mundo afora, caracteriza bem a participação que o governo atribui às empresas na manutenção do seu custo social advindo dos *chômages* (desempregados) franceses. Quiçá, a proposta em nível nacional seja, *a priori*, o estímulo a novas práticas voltadas a se elaborar mais uma tradição do

que uma exigência legal, o que certamente criaria novas dificuldades na geração de postos de trabalho.

Realmente, pode-se tratar de uma proposta ainda embrionária e, talvez, contraproducente numa época de lutas e reivindicações por parte dos diversos segmentos sociais por flexibilização das leis trabalhistas. Uma análise voltada a comprometer amplos das diversas partes da sociedade, porém, remete-se a uma percepção comparativa às exigências da gestão ambiental, por exemplo, que exige do sistema produtor o cuidado com seus meios e recursos produtivos, bem como de seus tratamentos quanto aos refugos e resíduos inférteis, lançados ao ambiente externo: a empresa se responsabiliza pelos recursos descartados do processo produtivo. A referida analogia merece maior reflexão e aprofundamento a respeito quanto aos processos demissionais.

A principal conclusão deste trabalho, diante do exposto, é que a questão das demissões coletivas exige uma profunda deliberação e envolvimento de todos os agentes sociais afetados no processo. Percebe-se que a atitude de redução de quadro de pessoal requer uma atuação pró-ativa por parte da organização, hajam vistos os diversos impactos causados ao indivíduo, à própria empresa e à sociedade, e por esta mesmo denunciados.

A empresa que adota a definição de responsabilidade social como um modelo de gestão voltado aos interesses de todos os seus *stakeholders* assume uma postura de efetiva cidadania, uma vez que suas atitudes vão estar norteadas por relações simbióticas de negócio. A prática de demissões balizadas em princípios da cidadania empresarial evidenciam a sensibilidade social, aquele grau de responsabilidade social no qual se antecipam às demandas da sociedade, pois todas as partes que se relacionam como parceiros do negócio terão seus impactos reduzidos, sejam estes ex-colaboradores, acionistas, sindicatos, comunidade local, governo etc. Se a abordagem da *obrigação social* trata do que é mais básico papel da empresa, tal como gerar emprego, o processo isolado e arbitrário da demissão pela simples exclusão de postos de trabalho consiste em uma forma de omissão dos problemas sociais.

Logo, partindo-se da *Teoria dos Stakeholders*, defendida por diversos autores, conforme se apresentou ao longo do texto, a respeito do que se convencionou chamar de *responsabilidade social empresarial*, pode-se dizer que as práticas de demissões responsáveis confirmam toda a preocupação e envolvimento de uma empresa para com seus mais diversos grupos de interesses (*stakeholders*), bem como com a sua própria sustentabilidade estratégica. Não cabe, definitivamente, à empresa chamar para si as funções originais do Estado, mas, por outro lado, a mesma pode se preocupar e agir, eticamente e dentro de seus reais *interesses*, em prol da sustentabilidade social, algo que faça desta organização, de alguma forma, propulsora de uma verdadeira distribuição de rendas, através da redução da exclusão social, algo que é muito conhecido da realidade brasileira.

Neste novo paradigma de redes onde se vive atualmente, exige-se a manutenção e a formação de interdependência entre grupos de interesses recíprocos, evidenciando uma grande necessidade de atuação e mobilização entre as partes inter-relacionadas. Daí, emerge a responsabilidade social empresarial como o grande fenômeno *guarda-chuva* desta nova ordem social vigente, exigindo posturas e atitudes organizacionais convergentes para a nova demanda: iniciativas de participação e integração social das organizações junto aos seus diversos parceiros de negócio, uma vez que o grande diferencial competitivo vigente é a reputação empresarial e suas políticas de aproximação do seu público.

Seria redundante, porém, afirmar que as práticas de demissões responsáveis transcendem a responsabilidade social e, na verdade, tratam-se de práticas de estratégias empresarias. Repetitivo porque, de fato, todo e qualquer ato empresarial que se diga filantrópico ou socialmente responsável é, por extensão, atitude de estratégia empresarial, uma vez que há diversas formas de se mensurar ou avaliar os retornos provocados por esta forma de comportamento das organizações. Desde a gestão da reputação da imagem, a uma forma de diferencial competitivo, ou até mesmo a uma “blindagem”, antecipação de protestos de diversos segmentos sociais, contra eventuais prejuízos futuros causados ao meio ambiente ou sociedade, ou ainda, o orgulho ao gerado ao empregado por participar de uma empresa ética e coerente aos interesses dos seus públicos, vemos em todas estas formas, fatores motivacionais que provocam nas organizações repensarem suas atitudes.

Pode-se concluir ainda que, mesmo não havendo um milagre na extrema satisfação de trabalhadores afetados pelas práticas das demissões responsáveis, houve, pelo menos, redução do tempo de desocupação do trabalhador, possibilidades de se vislumbrar outras e novas perspectivas profissionais, apoio psicológico num dos momentos mais difíceis na vida de um profissional e o que é muito importante ressaltar também: toda a pirâmide organizacional é afetada neste tipo de processo demissional e não se trata apenas de uma prerrogativa exclusivamente voltada aos executivos e portadores de informações estratégicas nestas organizações, como preconizavam as práticas do superficial *outplacement*. Nitidamente, verificou-se uma forte tendência à satisfação do profissional. Mas, onde ficou duvidosa tal satisfação, cabe um questionamento: será que tudo não seria muito mais difícil se a organização não praticasse nenhum ato de intervenção em prol dos demitidos? Acredita-se que haveria muito mais complicações, dadas as dificuldades atuais do mercado de trabalho. Afinal, contar com o respaldo de uma organização é sempre melhor do que enfrentar, solitariamente as novas formas da competitividade profissional.

O que se buscou confirmar nesta pesquisa, foi a condição mobilizadora e efetiva que uma organização naturalmente possui pela sua potencial dinâmica dentro de uma sociedade. Uma instituição que deve assumir a rédea de sua capacidade dentro de um contexto social do qual ela tira proveito extraíndo todos os seus recursos necessários à operacionalização de suas estratégias.

Espera-se que, da maneira com que foi abordado o assunto, provoquem-se debates e abram-se possibilidades para diversos outros trabalhos de busca e discussão a este respeito; sugerido medidas efetivas de co-responsabilidade das organizações nos processos demissionais e atribuindo ao profissional a manutenção e condução de sua capacitação através do neologismo da *trabalhabilidade*, o que lhe possibilita vislumbrar e encarar novas frentes de trabalho, inclusive numa nova situação de emprego, se for o caso.

Mesmo assim, com toda validação positiva para o aspecto organizacional, individual e social dos programas de demissão social, alguns questionamentos convergem a uma verificação destas empresas atualmente. Afinal, passados alguns anos

de implantação destes programas de demissão coletiva como se encontra o clima organizacional nestas empresas, uma vez que esta seria uma das suas grandes vantagens? Como vêm sendo conduzidas as novas práticas de demissões, aquelas cotidianas e geralmente mal-conduzidas? A quanto vão os índices de *turn over* nestas corporações? Permanece o espírito de preocupação social, ou será que tudo não passou de uma prestação de contas aos sindicatos, mídia, acionistas e demais grupos de interesses?

Tais questionamentos podem não obter respostas imediatas, nem admitir justificativas simplistas, mas, pelo menos, abrem espaço para novos enfoques investigativos desdobrando-se o tema aqui abordado e tecendo novas análises a este respeito.

5.1 Sugestões e Recomendações

Um estudo científico nunca se esgota em sua temática, por mais que um assunto já tenha sido explorado. Os princípios da pesquisa exploratória caracterizam uma investigação em um campo novo e aberto a grandes possibilidades de estudos subseqüentes, aprofundando-se mais a questão em análise. E este tema aqui tratado, tanto no aspecto seco da demissão, quanto na questão agregada da demissão efetivada via tendências socialmente responsáveis, abre novas perspectivas de estudos, seja pela importância desta disseminação às organizações, seja também em âmbito governamental e macroeconômico, dado seu caráter de amortização nos impactos negativos causados pelas demissões coletivas.

Diversas pesquisas de campo também poderiam ser aplicadas em investigações similares, porém com outras pressuposições e objetivos, pois o presente estudo limitou-se apenas a colaborar na inserção da temática ao contexto acadêmico.

Esta pesquisa, como informado, abre espaço a novas possibilidades de estudo na área, para o que se tecem algumas sugestões e recomendações que seguem.

Talvez um estudo de caso mais amplo, com maiores detalhes e informações, pertinentes a uma situação específica, contemple com um maior teor de conhecimento ao processo de demissão responsável, agregando maiores e novos elementos ao estudo ora iniciado, através de dados da época, como o envolvimento de toda a rede de *stakeholders* daquela organização, evidenciando a importância da interação organização com seus atores sociais. Estudos de casos bastante interessantes seriam, também, aqueles voltados à análise de até que ponto uma organização pratica este tipo de demissão motivada apenas pela pressão de seus grupos de interesses. Até que ponto, afinal, os grupos de interesse determinam as ações organizacionais? Ou onde deveriam intervir? Em quais segmentos, ramos de negócios ou conjunturas econômicas tais agentes sociais ditariam a condução dos negócios de uma empresa?

Percebe-se, também, que pouco se mencionou sobre valores monetários investidos neste tipo de programa demissional, o que suscita uma outra área explorável dentro deste segmento, uma vez que o contexto empresarial carece de permanentes mensurações de resultados financeiros.

Longe de configurar um motivo de orgulho empresarial, a abordagem a respeito das demissões, em amplitude individual ou coletiva, deve-se atentar, portanto, ao fato de que empresas não costumam abrir suas informações confidenciais sobre seus volumes demissionários, somando-se, sobretudo, à dificuldade de se localizar os profissionais egressos destas empresas. Fica, então, lançado o desafio aos trabalhos de pesquisas subsequentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARROS, Ricardo; CARVALHO, Mirela. Políticas Ativas de Emprego e Renda. In: **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**. IPEA/TEM. Ano 7, n.20, Out/2002.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BÍBLIA SAGRADA. Tradução pelo Centro Bíblico Católico. São Paulo: Ave-Maria, 1993.

BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/already.asp>> Acessado em 12/09/2004.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. [Tese de Doutorado]. FEA/USP, São Paulo, 2001.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Tradução de Octavio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BPI – Consultoria Business & People Integration – Disponível em <<http://www.bpi.com.br>> Acessado em 18/09/2004.

BRASIL. Constituição Federal. Brasília. Senado Federal, 1988.

BRASILTELECOM – Materiais diversos disponíveis em <<http://www.brasiltelecom.com.br/home/principal.html>> Acessado em 18/09/2004.

CALDAS, Miguel. **Demissão, Plural e Singular: Um Estudo sobre Enxugamentos de Pessoal no Nível Organizacional e de Perda de Emprego no Nível Individual.** [Tese de Doutorado]. São Paulo. EAESP/FGV, 1998.

_____. **Demissão: Causas, Efeitos e Alternativas para Empresa e Indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGO, Mariângela [et. al.]. **Gestão do Terceiro Setor: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações sem Fins Lucrativos.** São Paulo: Futura, 2001.

CARROL, A B. **A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** *In Academy of Management Review* 4: 497-505, 1979.

CARVALHO, André L; VILAS BOAS, Ana Alice. **Demissões Responsáveis: O Resgate das Práticas Originais do *Outplacement* através da Responsabilidade Social.** I SIMGEN/UFRRJ, 2003.

CAVALIERI, Regina & DANAIRE, Denis. Uma Investigação sobre a Contribuição do *Outplacement* para as Empresas e para os Funcionários. **Revista Administração On Line**, FECAP. Volume 5, número 1, jan/fev/mar. 2004. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art0501/revista0501.pdf>. Acessado em 01/10/2004.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. Revisão técnica de José Antônio Dermengi Rios. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, Sílvia G. Redução de Postos de Trabalho e Empregabilidade: Uma Análise a partir de um Programa de Demissões Voluntárias. *In BITENCOURT, Claudia (Org.). Gestão Contemporânea de Pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: Bookman, 2004.

CUT – **Precarização e Leis do Trabalho nos anos de FHC.** Executiva Nacional da CUT 2000/2003. Disponível em <http://www.cut.org.br/precarizacao_fhc.pdf> Acessado em 01/10/2004

DIEHL, Astor; TATIM, Denise. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. Métodos e Técnicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 6ª reimpressão. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002a.

_____. **Sociedade Pós-capitalista**. 8ª reimpressão. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002b.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

INSTITUTO ETHOS – **Percepção do Consumidor Brasileiro**. Disponível em <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/consumidor_2002.pdf> Aces-sado em 01/10/2004.

INSTITUTO ETHOS – Disponível em <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>> Acessado em 01/10/2004.

FERNANDES, Rubem C. **Privado porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FETRABALHO – Sindicato das Cooperativas de Trabalho do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.fetrabalhorj.org.br>> Acessado em 15/09/2004.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston. Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

GARDNER, Howard; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; DAMON, William. **Trabalho Qualificado: Quando a Excelência e a Ética se Encontram**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. Tradução de Carlos M. Rosa, César Taylor e Mônica Tambelli. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2003.

KRUGMAN, Paul. **Uma Nova Recessão? O que deu errado**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, Marirone C. Responsabilidade Social: Apoio das Empresas Privadas Brasileiras à Comunidade e os Desafios da Parceria entre Elas e o Terceiro Setor. *In* **Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

LOBOS, Julio. **Sindicalismo e Negociação**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MACEDO, Gutemberg. **Outplacement: A Arte e a Ciência da Recolocação**. São Paulo: Maltese, 1994.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de Doutorado em Administração. FEA/USP, São Paulo, 2002.

MARQUES, Sandra. Como Evitar Grandes Traumas nos Processos de Mudança. *In* **Recursos Humanos: Excelência de Idéias, Prática e Ação**. Quartet. Rio de Janeiro, 1994.

MCINTOSH et. al. **Cidadania Corporativa: Estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo e FRÓES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial, a Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEUS MOMENTOS – Gonzaguinha [Rio de Janeiro]: EMI, c195. 1 CD (48 min). Faixa 11.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Marco. **E Agora, José? – Guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira**. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo. 2000.

PINHEIRO, Armando C., **A Experiência Brasileira de Privatização: O Que Vem a Seguir?**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Td/Td-87.pdf>> Acessado em 12/09/2004.

PLAN SOCIAL. Disponível em <<http://www.plan-social.com>> Acessado em 01/10/2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/soumesmoempreendedor_67.asp> Acessado em 15/09/2004.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: Conseqüências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

SOARES, Laura T. **O Desastre Social**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SOUZA CRUZ – Materiais diversos disponíveis em < <http://www.souzacruz.com.br>> Acessado em 18/09/2004.

SROUR, Robert H. **Ética Empresarial: a Gestão da Reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STARIK, Mark. **The Toronto Conference: Reflections on Stakeholders Theory**. Business and Society, 1994.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VELLOSO, João Paulo dos Reis; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de (coordenadores), Francisco Dornelles...[et al.]. **Soluções para a questão do emprego**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WETZEL, Úrsula. **Histórias de Recomeço: Privatização e Downsizing**. Rio de Janeiro: Mauad/COPPEAD, 2000.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flavio.; CALDAS, Miguel. Fusões e Aquisições no Brasil. *In: Revista de Administração de Empresas - Executivo*. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 4, nov/2003 a jan/2004.

BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

ARENDR, Hannah. **A Condição Humana**. Tradução de Roberto Raposo. 10ªed. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 2001.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: O Contínuo Crescimento do Desemprego em Todo o Mundo**. São Paulo. M. Books, 2004.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Tradução de João Távora. 27ª edição. Rio de Janeiro. Record, 2003.

ULRICH, David. **Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução de Cid Knipel. São Paulo. Futura, 1998.