

Desafios da responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas: uma análise a partir da saúde no trabalho

Challenges of corporate social responsibility in human resources management: an analysis based on the occupational health

Ghisèle Baeta Frota¹
Armando dos Santos de Sousa Teodósio²

Resumo

O artigo traz estudos e discussões teóricas sobre a relevância do estabelecimento de políticas de Gestão de Pessoas no sentido de se adotar princípios norteadores da Responsabilidade Social Empresarial com o público interno, principalmente no que tange à promoção e proteção da Segurança e Saúde do Trabalhador, levando-se em consideração ações conjuntas que envolvam tanto os trabalhadores quanto a própria organização. Trata-se de artigo de natureza teórico-conceitual que tenta avançar nas discussões sobre Responsabilidade Social Empresarial com o público interno e promover um diálogo mais estruturado entre Gestão de Pessoas e Ética Empresarial.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Responsabilidade Social Empresarial. Público Interno. Segurança e Saúde no Trabalho.

Abstract

The article presents studies and theoretical discussions about the importance of establishing policies of Human Resources Management in order to adopt guiding

¹ Mestre em Administração pela PUC Minas, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela PUC Minas e Graduada em Enfermagem pela UFMG. Enfermeira da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Av. Itaú, 525, Dom Cabral, Belo Horizonte, Minas Gerais, 30.535-012. E-mail: ghisafrota@gmail.com

² Doutor em Administração de Empresas pela EAESP-FGV, Mestre em Ciências Sociais pela PUC Minas, Bacharel em Ciências Econômicas pela UFMG. Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. Av. Itaú, 525, Dom Cabral, Belo Horizonte, Minas Gerais. E-mail: teodosio@pobox.com

principles of Corporate Social Responsibility with the workforce, especially regarding the promotion and protection of the Safety and Occupational Health, taking into account joint activities involving both employees and the organization itself. This article is theoretical-conceptual framework that attempts to advance the discussions on Corporate Social Responsibility with the workforce and promote a more structured dialogue between Human Resources Management and Business Ethics.

Keywords: Human Resources. Corporate Social Responsibility. Workforce. Safety and Health at Work.

Introdução

Durante anos, embates de natureza econômica e política se arrastaram sem conseguir um ponto de equilíbrio, pelo menos do ponto de vista social, em relação ao resgate da dignidade do ser humano. Segundo Brasil (2003), os “cinco E” demonstram a frieza dos poderosos para com os mais carentes: a **exploração** de mulheres e crianças pelo desejo do lucro sem limites; a **escravidão**, da lida do escravo à submissão do trabalho assalariado; a **extorsão**, representada pela valorização monetária dos riscos ocupacionais; a **exclusão** e a **exceção**, que se revelam na substituição do homem pela máquina e em empregos sem a garantia mínima dos direitos fundamentais do trabalhador. O que continua sendo valorizado, em primeiro lugar, é o que dita o mercado.

A partir de 1980, percebe-se um movimento de internacionalização das economias capitalistas, que se convencionou chamar globalização (WERLANG, 2009). As mudanças das últimas décadas, nos campos econômico e político, têm repercutido na sociedade em geral. Problemas sociais como a pobreza, a violência, o desemprego e a exclusão social têm se agravado e as maneiras tradicionais de se lidar com eles vêm se demonstrando ineficazes (GARAY, 2002).

Foi nesse contexto que se redesenharam novas modalidades de trabalho e aparece a “engenharia produtiva”, objetivando ampliar as formas de agregação de valor através de um novo desenho sociotécnico da produção e da criação de novas formas de gestão e controle do trabalho. Surgem, então, a “empresa enxuta”, o “empreendedorismo”,

o “cooperativismo”, o “trabalho voluntário”, os “colaboradores” e “consultores”, expressões disfarçadas de trabalho, que, na verdade, traduzem a proliferação dos contratos desprovidos de direitos, alicerces e fundamentos (ANTUNES, 2008).

O Estado, que sempre teve um papel fundamental na elaboração e condução de políticas, a partir de 1970 e 1980, entra num processo de esgotamento. Isso se dá, principalmente, com o crescimento da ideologia neoliberal e a proposta do Estado mínimo, que não é mais o responsável pela promoção e empreendimento dos sistemas de proteção e atendimento às demandas sociais (GARAY, 2002).

Com essas profundas e continuadas mudanças no mundo do trabalho, ganha força o movimento empresarial em torno do conceito de responsabilidade social empresarial – RSE (CARVALHO NETO e FURTADO, 2007).

As políticas de gestão de pessoas presentes no discurso da RSE devem considerar o combate ao preconceito e à discriminação, o incentivo à inclusão social, a gestão participativa do crescimento e desenvolvimento, a preservação da privacidade pessoal, as políticas de remuneração, benefícios e carreira, e a promoção da segurança e da saúde do trabalhador (CARVALHO NETO e FURTADO, 2007; WERLANG, 2009).

Na dicotomia entre o que as empresas apresentam como discurso e a prática real estão os desafios da gestão de pessoas. De um lado, as demissões, o enxugamento drástico das estruturas organizacionais, a pressão por resultados e a superposição de tarefas. Do outro, o discurso da RSE, em que grandes empresas atestam seu compromisso de respeitar os trabalhadores e proporcionar um ambiente com boas condições de trabalho (CARVALHO NETO e FURTADO, 2007).

Na contemporaneidade, vivemos um mundo de crises, incredulidades e novos significados. O cenário pós-moderno é essencialmente cibernético, informático e informacional. O que predomina nessa nova ordem social é que a fonte de todas as fontes se chama informação (PERES, 2009).

O trabalho, espaço de sobrevivência possível para aqueles que só dispõem da venda de sua força de trabalho, tornou-se, então, o local das jornadas extenuantes, da precarização dos direitos sociais, dos medos e dos temores constantes do desemprego, do estresse para manter-se no emprego, ou, ainda, das doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (DORT) e dos múltiplos modos de ser do adoecimento. É um adoecimento típico da era informacional (ANTUNES, 2008).

O presente artigo pretende contribuir para a discussão teórica sobre os desafios para o setor de gestão de pessoas em relação à RSE com o público interno, no tocante à segurança e saúde no trabalho.

Responsabilidade social empresarial: promessas e armadilhas

A partir da década de 1950, surgiram, na sociedade americana, cinco importantes correntes teóricas sobre a RSE. A primeira diz que os gerentes deveriam defender, por vontade própria, os interesses públicos, utilizando o poder de uma maneira responsável. A segunda considera os princípios da ética cristã, segundo o qual o executivo de negócios cristão privilegia ações sociais nobres acima das atividades cotidianas das corporações. A terceira defende a necessidade da construção de um poder na sociedade que se contraponha ao crescente poder das corporações industriais, sendo o bem-estar social dependente da soma de interesses representados na luta pelo poder na sociedade. A quarta, representada por correntes teóricas filosóficas humanistas, associa o poder social das corporações ao controle da mente e do espírito humano. A quinta concepção teórica identifica a necessidade de uma reformulação da ética capitalista, em que o princípio da propriedade deve ser ampliado para um número maior de cidadãos, resultando no incremento do sistema capitalista e na maior lealdade dos proprietários capitalistas (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005).

O conceito de responsabilidade social que contempla tanto as ações internas como as externas foi elaborado em 1998, na Holanda, trazendo

o comprometimento dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos empregados e suas respectivas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (WERLANG, 2009)

Para Oded Grajew, fundador e presidente do Instituto Ethos, o conceito de responsabilidade social empresarial está intrinsecamente relacionado à ética empresarial, a um comportamento responsável, íntegro e comprometido com a qualidade de vida dos atores envolvidos. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações com os *stakeholders* (funcionários, fornecedores, clientes, mercado, governo, meio ambiente, comunidade) de uma forma socialmente responsável. “Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de RH” (GRAJEW, 1999).

Carroll (1991) propôs um modelo conceitual para os gestores de empresas, o qual, de certa forma, contempla o significado amplo de responsabilidade social, pois considera ser um conjunto de obrigações para com a sociedade que estão incorporadas em quatro categorias: as responsabilidades econômicas (ser lucrativo), legais (obedecer à lei, jogar dentro das regras do jogo), éticas (obrigação de fazer o que é certo, evitar danos) e filantrópicas (contribuir com recursos para melhorar a qualidade de vida da comunidade), surgidas das expectativas da sociedade (CARROLL, 1991).

Bittencourt e Carrieri (2005) definem a responsabilidade social “como a atitude cujas expectativas sociais ainda não foram codificadas em requisitos legais, não implicando alterações substanciais nas atividades relacionadas com o negócio da corporação ou no estilo de comportamento consagrado.” (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005, p.14)

Ao lado da função econômica, é necessário reconhecer que as empresas também desempenham uma função ética, não por altruísmo ou questões democráticas, mas pela imposição das relações de poder presentes. Agir eticamente, então, mostra-se uma questão de bom senso e estratégia de sobrevivência. Nesse caso, o conceito de

responsabilidade social seria visto como orientação para os outros, como contingência dos interesses em jogo, e não uma posição pessoal (SROUR, 1994).

Pode-se dizer que o conceito de responsabilidade social vem se consolidando como um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

A empresa socialmente responsável considera tanto a comunidade interna como a externa à empresa, incorporando seus interesses no planejamento de suas atividades. O exercício de ações de responsabilidade social direcionadas aos seus *stakeholders* leva ao conceito de cidadania empresarial. As organizações, ao agirem assim, adicionam às suas competências básicas um comportamento ético e político por meio da participação conjunta do Estado, da sociedade civil organizada e dos grupos de cidadãos nas decisões e ações relativas à construção de soluções para melhor enfrentar os problemas sociais. A ética é a base da cidadania empresarial, expressa por meio de princípios e valores adotados pela organização (GARAY, 2002).

Na década de 1990, foi fortalecida a ideia de que as empresas devem gerenciar suas relações com os diversos grupos de *stakeholders* e que têm propriedades, direitos ou interesses em uma organização e suas atividades, incluindo a comunidade e o meio ambiente (LEITÃO; COUTINHO, 2002)

Muitas vezes, a responsabilidade social da empresa é confundida com a realização de projetos sociais. Para ser socialmente responsável, a empresa deve ter a visão de que tudo o que realiza gera uma variedade de impactos diretos e indiretos, internos e externos, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente. Portanto, sua missão, visão, metas e estratégias devem ser elaboradas considerando tais impactos. Assim, ter um ou mais programas sociais não faz com que uma empresa seja socialmente responsável, a menos que sejam elaborados segundo essa visão (OLIVEIRA, 2005).

Existem três estágios de responsabilidade social: a gestão social interna, que engloba as atividades regulares da empresa, como saúde, segurança e qualidade do ambiente; a gestão social externa, que trabalha o ônus ao meio ambiente, à sociedade e aos consumidores; e a gestão cidadã, que abrange questões do bem-estar social onde a empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local e se estendem à sociedade como um todo (WERLANG, 2009).

Para ser uma empresa socialmente responsável, não basta somente dar vida a um projeto social fora do âmbito da empresa ou realizar ações de melhoria na prática dos negócios. Ela precisa desenvolver práticas que demonstrem seu compromisso com o chamado público interno, ou seja, seus trabalhadores (WERLANG, 2009).

Uma empresa socialmente responsável realiza ações que promovem a melhoria da qualidade de vida no trabalho, para além do cumprimento de suas obrigações trabalhistas. Do ponto de vista interno, é uma empresa “boa empregadora”, ou seja, que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus trabalhadores como pessoas dignas de respeito e consideração, e paga salários que permitam condições de vida razoáveis (CARVALHO NETO e FURTADO, 2007).

Responsabilidade social com o público interno: os desafios na gestão de pessoas

As principais ações de RSE com o público interno desenvolvidas pelas empresas são: investimento no bem-estar dos empregados e seus dependentes; preservação dos direitos trabalhistas; programas de remuneração e participação nos lucros e resultados; gestão participativa; respeito aos direitos humanos; assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte; investimentos na qualificação dos empregados; e gestão do ambiente e das condições de trabalho, que envolve questões como jornada de trabalho, organização do trabalho, materiais e equipamentos, segurança e saúde do trabalhador etc. (PATRUS-PENA *et al.*, 2009).

Faremos aqui uma discussão teórica sobre os desafios para os gestores de pessoas em relação à RSE com o público interno em relação à segurança e saúde no trabalho.

As mudanças no mundo do trabalho resultaram num enfraquecimento das estruturas organizacionais tradicionais. A flexibilização de horário, contrato, processo e local de trabalho, a abolição de hierarquias, a primazia do trabalho em grupo e a gestão emocional são respostas às mudanças. As empresas escondem que o trabalho pode ser monótono, rotineiro, limitado e a existência de obrigações e questões organizacionais desagradáveis.

O discurso da área de recursos humanos proclama o funcionário como a mais valiosa matéria-prima, que o capital humano de qualidade é o grande diferencial e que precisa de cuidados e mimos, bem como propõe um mundo do trabalho festeiro e idílico, com funcionários felizes, exercendo todo o seu potencial criativo. (FREITAS, 2006, p.2)

Há mais de vinte anos, autores já salientavam a falta de uma desejada atuação da área de recursos humanos (RH), que deveria se posicionar em situação de igualdade com outras áreas funcionais e participar da formação estratégica da empresa. O atual movimento em torno da empresa socialmente responsável pode se transformar em alternativa, visto o compromisso público que grandes empresas têm assumido de investir nos seus trabalhadores. No discurso da SER, tornam-se evidentes os temas tratados na área de gestão de pessoas (CARVALHO NETO e FURTADO, 2007).

Ulrich (2002) salienta que, na administração estratégica de pessoas, as estratégias e práticas de RH devem se ajustar às empresariais. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa em atingir os objetivos (ULRICH, 2002).

A temática da saúde e segurança no trabalho, também salientada no discurso da RSE, é uma velha questão para os trabalhadores. Falar

sobre isso ainda soa como heresia socialista ou comunista para muitos que operam o mercado capitalista, o que resulta, em contrapartida, como última instância de questionamento ou “boia de salvação” num cenário de desigualdades, em defesas jurídicas criadas para garantir, ao menos no papel, o necessário para a sobrevivência do trabalhador (BRASIL, 2003).

Quando se aborda a saúde e a segurança no trabalho, fala-se, geralmente, mais da segurança do que da saúde. E a ênfase recai, de preferência, sobre os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes, minimizando-se os fatores psicossociais ou organizacionais que poderiam ser responsáveis por tais acidentes. Essa insistência é legítima quando conhecemos custos que são ocasionados, direta ou indiretamente, pelos acidentes, ferimentos, doenças profissionais, sistema de indenização, compensações e readaptação (CHANLAT, 1996).

Na leitura histórica das relações entre o capital e o trabalho, percebe-se o quanto foram colocados em segundo plano os temas e as questões relacionadas à segurança e à saúde do trabalhador. A primeira lei relacionada com a segurança dos trabalhadores, o *Factory Act*, ou Lei das Fábricas, elaborada na Inglaterra, data de 1833. No Brasil, a legislação sobre o tema começa a ser desenvolvida a partir dos anos 1940. Ainda assim, “entre o disposto na norma pátria, como preceito legal, e o seu cumprimento pelas empresas na prática cotidiana, existe um enorme fosso de arbitrariedades que vem sendo legado às novas gerações” (BRASIL, 2003).

A criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no ano de 1919 pelo Tratado de Versalhes viria corroborar com a criação de leis e políticas que iriam subsidiar as reivindicações ao longo de todo o século. Tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, as primeiras medidas para a proteção do trabalhador só foram adotadas com maior ênfase porque havia leis que responsabilizavam os empresários (BRASIL, 2003).

No Brasil, foi criado o Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943, que instituiu a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); o Decreto-

Lei 7.036, de 10/11/1944, que obrigava as empresas com mais de cem empregados a constituir comissões internas de prevenção de acidentes (CIPA); e a Lei 6.514, de 22/12/1977, que alterou o Capítulo V, Título II da CLT, que trata da segurança e da medicina do trabalho. O artigo 19, da Lei 8.213, de 12/07/1991, que trata dos benefícios da previdência social, estabelece no seu parágrafo primeiro que: “A empresa é responsável pela adoção e uso das medidas coletivas e individuais de proteção e segurança da saúde do trabalhador”. E no seu parágrafo terceiro que: “É dever da empresa prestar informações pormenorizadas sobre os riscos da operação a executar e do produto a manipular” (BRASIL, 2003).

Durante muitos anos, a responsabilidade primária do empregador perante as questões relativas à segurança e à saúde do trabalhador foi manipulada. Atribuía-se, na maioria das vezes, como principais causas de acidentes e doenças do trabalho o ato inseguro do trabalhador. A responsabilidade era repassada para a parte mais fraca na relação capital *versus* trabalho. (BRASIL, 2003)

No Brasil, a NR 17 (1990), norma que regulamenta ações jurídicas e políticas em saúde, com efeito legal resguardado pela CLT, que cuida das lesões por esforço repetitivo, leva também em conta a organização do trabalho “adaptado às características psicofisiológicas do trabalhador”. Ainda não se trata do reconhecimento de problemas psicológicos advindos do trabalho, mas foi recebida pelos profissionais da área como um grande avanço (CODO, 1996).

A questão da segurança e saúde no trabalho (SST) é importante demais para continuar confinada a um círculo limitado de especialistas em Engenharia, Toxicologia ou Medicina do Trabalho. É necessário sairmos de uma perspectiva frequentemente limitada e tecnicista para incluí-la na dinâmica da gestão organizacional (CHANLAT, 1996)

Por modo ou método de gestão, entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado para si; o estabelecimento das condições e organização do trabalho; a natureza das relações hierárquicas; o tipo de estrutura organizacional; os sistemas de avaliação

e controle; as políticas em matéria de gestão do pessoal; os objetivos, valores e a filosofia da gestão que o inspiram. É influenciado, ao mesmo tempo, por fatores internos e externos.

Segundo Chanlat (1996), o modo de gestão tem relação íntima com a SST, na medida em que a participação e implicação do pessoal, uma organização de trabalho adaptada aos trabalhadores e uma estratégia de prevenção integrada são fatores determinantes na redução do índice de acidentes e ferimentos.

O método de gestão *tayloriano*, pelo caráter repetitivo de suas tarefas, monotonia, inércia, pressão por tempo, carga física pesada, falta de autonomia e tendência em transformar os indivíduos em máquinas, é responsável por problemas de saúde como fadiga, úlcera, neurose, depressão etc. A gestão tecnoburocrática, com a racionalidade ilimitada, a divisão do trabalho parcelada, a grande importância dos especialistas e técnicos, inovação, criação de novos produtos, controles sofisticados, domínio pelo saber e pouca autonomia, leva a problemas como esgotamento, fadiga crônica, insônia, problemas psiquiátricos, cardiovasculares etc.

A gestão da excelência pode ser uma importante fonte de tensão pela busca intensiva do melhor resultado, pela exigência de que cada indivíduo se torne um soldado, um esportista, um “*winner*”, fazendo com que todos os trabalhadores, do diretor ao operário, vivam a ansiedade de não estar à altura. Faz parecer respeitar o sujeito humano no intuito de aliená-lo ainda mais, provocando uma adesão passional. Pode levar a enxaquecas, problemas psiquiátricos e cardiovasculares, insônia, suicídio etc. A gestão participativa é, talvez, a que parece mais salutar, mas não elimina todos os riscos e problemas. A reorganização do trabalho, a democratização do escritório, o reconhecimento real do saber e da experiência adquirida, a criação do espaço da palavra e a responsabilização, todas as experiências convergem para uma melhora do clima de trabalho e da SST (CHANLAT, 1996; ENRIQUEZ, 1996).

Percebe-se, no relato anterior, a recorrência dos problemas psiquiátricos em quase todos os métodos de gestão citados. Lima (2003)

discorre sobre a polêmica em torno do estabelecimento do nexo causal entre algumas formas de organização do trabalho e o desenvolvimento de distúrbios mentais específicos, através da análise de várias estatísticas divulgadas no Brasil.

Lima (2003) analisa dados colhidos de reportagens publicadas em veículos de comunicação escrita de grande circulação, como as revistas *Veja* (1986, 2000), *IstoÉ* (1994), *Galileu* (2000) e os jornais *O Globo* (1998) e *Folha de São Paulo* (1999). Consegue levantar dados como a relação entre a fadiga e a ansiedade, causadas pelas exigências absurdas; a necessidade de agilidade e astúcia; a competitividade; a busca pelo melhor resultado; e o uso da cocaína pelos executivos dos anos 1980. Descreve, também, pesquisas realizadas pela polícia militar de vários estados que demonstram o aumento do número de suicídios e tentativas de suicídio dentro das corporações, trazendo relatos de especialistas que consideram que essa estatística teria relação direta com as pressões da atividade, o contato direto com a violência e o perigo, a hierarquia e disciplina nos quartéis, os baixos salários e a alta carga horária. Traz, ainda, dados divulgados sobre a presença de distúrbios psicológicos apresentados pelos monitores da FEBEM paulista, especialmente depressão, alcoolismo e síndrome do pânico, atribuídos ao ambiente de forte tensão onde trabalham. Pesquisas realizadas com médicos demonstram que existem problemas graves de dependência química entre o meio, como álcool, morfina e opiáceos, devido à fadiga por longas jornadas, noites sem dormir, múltiplos empregos, impotência em salvar vidas e más condições de trabalho.

Através de uma investigação abrangente (27 estados brasileiros e 52 mil educadores), coordenada pelo prof. Wanderley Codo, concluiu-se que 48% da categoria estudada sofria do Burnout, ou Síndrome da Desistência (daquele que permanece no trabalho, apesar de já ter desistido), envolvendo exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento emocional no trabalho pela tensão emocional crônica (LIMA, 2003).

Pesquisas realizadas nos hospitais e clínicas psiquiátricas de Barbacena-MG, coordenadas pela profa. M^a Elizabeth A. Lima (2003),

revelam, em seus resultados iniciais, que algumas categorias profissionais tendem a apresentar distúrbios mentais bastante específicos. Os principais diagnósticos identificados foram, sobretudo, quadros de alcoolismo (25,4%) e esquizofrenia (20,1%) em trabalhadores rurais; forte presença de quadros relacionados ao alcoolismo (56,9%) entre os motoristas; maior frequência de alcoolismo (54,5%) e, em segundo lugar, casos de transtornos de estresse pós-traumático (9%) entre os policiais militares.

Os distúrbios mentais relacionados ao uso do álcool foram detectados em 639 pacientes e a análise estatística indicou que as seguintes categorias têm maior probabilidade de apresentar tais distúrbios: transporte/motorista, polícia militar, construção civil e mecânico, transporte/outros. As tentativas de autoextermínio foram constatadas em 108 pacientes da amostra investigada, aparecendo de forma mais frequente entre os trabalhadores rurais (23,1%), seguidos das empregadas domésticas (15,7%) e dos trabalhadores da construção civil (13,9%) (LIMA, 2003).

Oliveira (2003) relaciona as condições de trabalho à ocorrência de acidentes e doenças, listando não só riscos concretos (físicos, químicos, biológicos, ergonômicos), como também carga, ritmo e horário de trabalho. Aponta, ainda, como causas de acidentes e doenças: a falta de identidade com o trabalho, relacionamentos interpessoais, conflitos com a chefia, compatibilidade entre ocupação e competência técnica, fadiga física e psíquica, além de questões pessoais relacionadas ao contexto de vida de cada um, como dificuldades financeiras, afetivas etc. Acredita-se que essa seja uma visão interessante e abrangente da questão.

O autor destaca a importância da identificação correta das situações de risco e a criação de condições adequadas para preveni-las, chamando a atenção para o tratamento que o tema deve ter dentro do sistema de gestão da empresa. Se não for dada prioridade a essa questão, a mera implantação de programas para prevenção de acidentes, por mais sofisticados que sejam, não será suficiente para garantir a segurança e a saúde do trabalhador (OLIVEIRA, 2003).

Para Oliveira (2003), as condições de risco advêm de aspectos ambientais, organizacionais e comportamentais. Ele destaca que mesmo os comportamentos inadequados dos trabalhadores, como o uso ou não de equipamentos de proteção individuais (EPI) ou o enfrentamento de riscos para manter o ritmo da produção, estão ligados à cultura da empresa.

[...] Não é impossível relacionar o comportamento das pessoas a alguns traços da cultura da empresa, que podem estar facilitando, inibindo ou até impedindo-a de implementar as medidas corretivas não apenas de riscos no trabalho, mas de outras variáveis ligadas à sua missão fundamental. [...] Não há dúvida de que as verdadeiras origens dos riscos no trabalho estão nas diversas maneiras como as pessoas concebem, organizam e executam o seu trabalho. (OLIVEIRA, 2003)

Em uma pesquisa realizada com gestores e trabalhadores sobre as possíveis razões da dificuldade de implantar medidas corretivas adequadas, que minimizem os riscos para o trabalhador, Oliveira (2003) constatou que a gerência, em sua maioria, não se sente comprometida com a questão ou, quando se sente, não recebe apoio dos níveis superiores para as ações necessárias. Os gestores também analisam que, quando uma determinada condição de risco persiste por longo tempo, passa a ser vista como normal e aceitável. E, muitas vezes, a situação de risco é mantida porque a prioridade e os recursos disponíveis estão voltados prioritariamente para as finalidades do negócio (OLIVEIRA, 2003).

Do ponto de vista dos trabalhadores, a maioria dos entrevistados afirmou que os cuidados com a segurança fazem mais parte do discurso empresarial do que da prática e que o tema só é objeto de atenção especial em momentos de crise, quando ocorrem acidentes que possam comprometer a imagem da empresa. Os próprios trabalhadores avaliam seu próprio comportamento, aceitando que, em geral, em caso de riscos leves ou moderados, é melhor se expor a ele do que não cumprir a tarefa e comprometer a produtividade. Embora isso seja contra os padrões

escritos, é, de certa forma, imposto pela cobrança de resultados e pelo comportamento dos supervisores, quando se calam perante a questão ou fingem não perceber o problema.

Ainda na mesma pesquisa, constatou-se que “o trabalhador, embora sabendo (está escrito nos procedimentos) que pode recusar-se a executar uma tarefa perigosa sem a prevenção devida, prefere executá-la, em desobediência à norma, pelo fato de não ter absoluta certeza de qual seria a reação da empresa (sua chefia) em face de sua recusa” (OLIVEIRA, 2003).

Furtado (2006) realizou inúmeros grupos focais com trabalhadores das áreas de produção e manutenção em empresas de grande porte em vários estados do Brasil, de 2001 a 2004. O que mais se observou na fala dos empregados foi justamente a distância entre o discurso e a prática empresarial. Apesar de a maioria das empresas pesquisadas nesse período contarem com sofisticados sistemas de segurança de trabalho, os trabalhadores relatavam que o direito de recusa à realização de uma tarefa perigosa praticamente não ocorria. Eles sentiam falta de treinamento adequado, sobretudo para os novatos e empregados terceirizados, os quais, muitas vezes, só iam receber o treinamento básico de segurança no trabalho meses após terem sido contratados.

No caso de pequenos acidentes, muitos trabalhadores preferiam esconder o fato dos superiores a comparecer ao ambulatório da empresa para receber tratamento adequado, a fim de que o acidente não constasse nas estatísticas da empresa. Essa preocupação em encobrir acidentes menores se devia ao medo de punições das chefias, uma vez que os sistemas de segurança de trabalho preveem acompanhamento e investigação detalhados de acidentes, incidentes e “quase acidentes”. Entretanto, alguns trabalhadores apontaram para outra questão ainda mais grave: a preocupação com o impacto dos acidentes na avaliação de desempenho das áreas. Na análise da autora,

o sub-registro de acidentes parece ser também um efeito perverso e não previsto de uma prática cada vez mais comum nos programas de remuneração variável:

utilizar os índices de acidentes nas áreas de produção como um dos indicadores para o pagamento de bônus. Dessa forma, os próprios trabalhadores estariam contribuindo para diminuir as estatísticas em seu benefício próprio, financeiro, o que condiz com a visão de Oliveira (2003) da influência da cultura da empresa na questão da segurança e trabalho. (FURTADO, 2006)

Já em “ambientes de escritório”, o que a autora relata é que, embora muitas empresas tenham se empenhado em propiciar condições de trabalho saudáveis, instalando academias de ginástica no local de trabalho, espaços para massagens relaxantes, salas de estar para descanso e outros benefícios, os empregados afirmaram que utilizam muito pouco essas estruturas, seja pela falta de tempo ou por considerarem que, mesmo permitida, a utilização da academia em horário de trabalho não era bem vista pelos colegas e superiores (FURTADO, 2006).

Chanlat (1996) nos relembra Mintzberg (1989), o qual afirma que, se as organizações estão com a doença do gerenciamento, as pessoas que nelas trabalham adoecem com certos métodos de gestão (CHANLAT, 1996).

Segundo Chanlat (1996), o método de administração é uma construção social. Tal como se dá com todos os outros fatos sociais, ele pode ser modificado se os atores assim desejarem. Essas modificações podem atingir a organização do trabalho e as suas condições. É assim que se pode revalorizar e aprimorar certas tarefas, introduzir a rotatividade e a polivalência, reorganizar o processo de produção, ajustar os horários de trabalho e as tarefas noturnas, concedendo maior autonomia aos empregados e até aos executivos. Essas modificações podem transformar as políticas no tocante ao pessoal, recrutar ou realocar certos recursos e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis. Mas só serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática. Para tanto, deverá introduzir, de antemão, a cooperação, a confiança, o reconhecimento, a solidariedade, o diálogo e a equidade.

Na administração da contribuição dos funcionários, os profissionais da gestão de pessoas (GP) se envolvem nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos empregados. Através desse papel, podem adicionar valor a uma empresa e gerir a transformação e a mudança. Transformação acarreta modificações na cultura. Os profissionais da GP que administram a transformação se tornam guardiões e catalisadores culturais; ajudam a identificar e implementar os processos para mudança. Assim, os profissionais atuam como parceiros empresariais, por ajudarem os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem a uma nova. Como agentes da mudança, os executivos da GP ajudam as organizações a identificarem um processo para administrar a mudança (WERLANG, 2009).

Considerações finais

No Brasil, atualmente, um conjunto de entidades públicas e privadas vem direcionando suas ações para corroborar com a diminuição dos acidentes e doenças decorrentes do trabalho, atuando enfaticamente na prevenção de acidentes: a Fundacentro; as Delegacias Regionais do Trabalho; o Sistema Único de Saúde; as organizações não governamentais (ONGs); a imprensa; as confederações, centrais e sindicatos; os Conselhos Regionais de Medicina e de Engenharia; o Ministério Público Federal e Estadual; a Previdência Social (BRASIL, 2003).

Também os clientes e a própria concorrência, que fazem um chamado ao comprometimento da organização, principalmente no que diz respeito à responsabilidade legal com o seu público interno, assentados na lógica da qualidade e da competitividade ao afirmarem: “Desde que haja qualidade na vida das pessoas que fazem os produtos e serviços, haverá qualidade nos produtos e serviços que oferecem” (BRASIL, 2003).

Srouf (2000), citado por Werlang (2009), também salienta esse aspecto. Investidores, fundos mútuos ou fundos de pensão estão concentrando suas aplicações em empresas que respeitam o meio

ambiente, as condições humanas e sociais de seus empregados, pagam salários justos, propiciam um local de trabalho saudável e asseguram formação profissional permanente. Para determinar o padrão ético de uma empresa, examinam-se, também, as estatísticas sobre acidentes do trabalho, greves e reclamações judiciais ligadas a rupturas de contratos, assim como o nível de transparência em relação à qualidade de suas relações com a sociedade civil. Trata-se de realizar “lucro com ética”, que consagra o princípio da justiça na geração de benefícios financeiros (WERLANG, 2009).

À medida que as empresas adotam os princípios norteadores da responsabilidade social, concomitantemente ou até de forma propedêutica, atende-se aos preceitos reclamados pela responsabilidade social e legal para a promoção da segurança e da saúde no trabalho (BRASIL, 2003; CHANLAT, 1996).

Os gestores de pessoas devem fazer parte da discussão que envolve a responsabilidade social do empresariado com o público interno, no que diz respeito à promoção e proteção da segurança e saúde do trabalhador, levando-se em consideração ações conjuntas que envolvam tanto os trabalhadores quanto a própria organização.

A área de gestão de pessoas das organizações se encontra em um ponto de transição na sua história. Seus profissionais devem analisar e atualizar todos os processos individuais e/ou organizacionais, a fim de melhorar os modelos de gestão atuais, ditos de “recursos humanos”.

A intervenção nas organizações deve fazer surgir o que Enriquez (1996) denominou “sujeito humano”, que seja individual e coletivo, sabendo confrontar-se com o mundo, livre, sem cair na vaidade própria nem no derrotismo, tornando-se eticamente responsável, sem estar preso ao medo da responsabilidade.

[...] O sujeito humano (...) é (...) aquilo que chamei um “criador de história”. Ser criador de história (...) é imprimir sua marca, por insignificante que ela seja, na vida social, familiar, sobre os locais de seu trabalho e do fazer, lembrando-se da dívida contraída com as

gerações futuras. Ele realiza seu trabalho com outros porque ele compreendeu que não passa de um elemento, de uma história coletiva que o ultrapassa e que ele ajudou a criar, não obstante. (ENRQUEZ, 1996)

Novas consequências ainda podem ser esperadas, pois estamos em plena fase de crise profunda do capitalismo, cujas repercussões e consequências no trabalho serão tão duras quanto imprevisíveis, e o setor de gestão de pessoas deve se preparar para tal.

Referências

ANTUNES, R. As formas de padecimento no trabalho. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 7-10, dez. 2008.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BORGER, F. G. *Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2009.

BRASIL, L. A. D. Responsabilidade legal e social para a promoção da segurança e saúde no trabalho. In: SALIM, Celso Amorim et al. (Org.). *Saúde e segurança no trabalho: novos olhares e saberes*. Belo Horizonte: Fundacentro/Universidade Federal de São João Del Reil, 2003. p. 50-89.

CARROLL, A. B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, July-August 1991. Disponível em: <<http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2011.

CARVALHO NETO, A.; FURTADO, R. A. a interface entre as relações de trabalho, a gestão de pessoas e a responsabilidade social empresarial: tão novas e tão velhas questões. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2007, Natal. *Anais eletrônicos...* Natal: ANPAD, 2007. 1CD-ROM.

CHANLAT, J.-F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

CODO, W. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 139-167.

ENRIQUEZ, E. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 24-40.

FREITAS, M. E. A moda que não é mais moda. *RAE- eletrônica*, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4162&Secao=RESENHAS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

FURTADO, R. A. Responsabilidade social empresarial com público interno: a percepção dos empregados da Promon. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

GARAY, Â. B. S. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo, 2002.

LEITÃO, S. P.; COUTINHO, R. B. G. Ética e mudança na perspectiva da biologia do conhecimento *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 1077-1096, set./out. 2002.

LIMA, M. E. A. A polêmica em torno do nexos causal entre distúrbio mental e trabalho. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 10, n. 14, p. 81-91, dez. 2003.

LIMA, M. E. A. A psicopatologia do trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*. Brasília, DF, v.18, n. 2, p. 10-15, 1998.

OLIVEIRA, J. C. Modelo simplificado de abordagem dos riscos no trabalho. In: SALIM, Celso Amorim et al. (Org.). *Saúde e segurança no trabalho: novos olhares e saberes*. Belo Horizonte: Fundacentro/ Universidade Federal de São João Del Rei, 2003. p. 300-336.

PATRUS-PENA, R. et al. Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 139-162, abr. 2005. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista>>. Acesso em: 16 maio 2009.

PERES, Â. *A coragem aristotélica, a moderna gestão de RH e a pós-modernidade*. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_11_06.html>. Acesso em: 3 ago. 2009.

SROUR, R. Ética empresarial sem moralismo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 2-22, 1994.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002. cap.2, p. 39-73.

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: PRÊMIO ETHOS. Valor, 2. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/lista_final.Shtml>. Acesso em: 16 maio 2009.