

Sustentabilidade nas indústrias farmacêuticas: ajustes entre discursos e práticas gerenciais

Devani Salomão

Doutoranda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq

devani.salomao@gmail.com

Resumo

O discurso dos gestores nas indústrias farmacêuticas sobre sustentabilidade é dirigido a seus colaboradores e busca vincular práticas gerenciais ambientais, econômicas e sociais a uma imagem positiva da empresa. Diversas organizações têm dificuldade em associar seus discursos às práticas da gestão sustentável, ou seja, “o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, para sua sustentabilidade”. (Melo Neto & Froes, 1999:90).

Devido ao aspecto diversificado destes discursos dos gestores, às vezes ambíguos e conflitantes nos seus enfoques (ambientais, econômicos e sociais), os funcionários das organizações podem ter entendimento impreciso sobre o que é sustentabilidade e quais atitudes se esperam dele dentro e fora da organização para estar comprometido com este conceito.

Objetivo: Os propósitos dessa pesquisa foram verificar e analisar quais fatores influenciam a interpretação do conceito de sustentabilidade dos gerentes e seus funcionários nas indústrias farmacêuticas, sejam eles ambientais, econômicos ou sociais, e o que impede que os discursos organizacionais se transformem em práticas mais sustentáveis.

Palavras-chave: *comunicação, discurso organizacional, formação acadêmica, indústrias farmacêuticas, práticas gerenciais, sustentabilidade.*

Abstract: The managers’ speech in the pharmaceutical industries on sustainability is directed to its employees and seeks to link environmental management, economic and social practices to a positive company image. Several organizations have difficulties in associating their speeches to sustainable managerial practices, ie, “the permanent commitment of entrepreneurs to adopt an ethical behavior and contribute to the economic

development while improving, simultaneously, the quality of life of their employees and their families, the local community and society as a whole, for its sustainability.”(Melo Neto & Froes, 1999:90).

Owing to the diversified aspect of these speeches, sometimes ambiguous and conflicting in their approaches (environmental, economic and social), employees of these organizations may have inaccurate understanding of what sustainability is and what attitudes are expected of him inside and outside the organization to be committed to it. Purpose: The goal of this survey was to verify and analyze which factors, whether they are environmental, economic or social, influence the interpretation of the concept of sustainability by managers and their employees in the pharmaceutical industries and what prevent these speeches to become more effective practices for sustainability.

Keywords: *communication, organizational speech, academic education, pharmaceutical industries, managerial practices, sustainability.*

Introdução

Optamos por fazer a pesquisa nas indústrias farmacêuticas por três motivos:

- i. Como é uma indústria em expansão, com aumento no potencial econômico, averiguar como elas têm investido no social;
- ii. Como elas têm lidado com a responsabilidade social corporativa;
- iii. Se elas se dizem promotora da saúde e bem-estar, como agem em relação aos seus funcionários para não causar-lhes danos nesses aspectos.

1. Crescimento da indústria farmacêutica

De acordo com o IMS Health, empresa que audita o mercado farmacêutico mundial, com sede em Norwalk, também nos dados de custo-efetividade (financiamento) a indústria cresce de forma consistente ao longo dos anos, embora o impacto da crise europeia tenha abalado as estruturas de consumo de várias nações. Este não é o caso dos países emergentes, cada vez mais representativos neste mercado. No caso brasileiro, alguns componentes importantes da expansão são o avanço do segmento de genéricos - surgido há 12 anos e responsável por 25,87% do setor farmacêutico em unidades vendidas -, que têm o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e as compras do Ministério da Saúde. Em relação ao fim das patentes de medicamentos campeões de venda, a comercialização de seus genéricos registra grandes aumentos, dada a sensível diminuição de preço ao consumidor.

Ainda segundo a IMS Health, em 2015 o Brasil será o

sexto maior mercado consumidor de medicamentos do mundo. Esse aumento será fomentado, entre outros fatores, pelas crescentes alterações no setor e pela ascensão da classe C, que impulsionou o consumo interno em todos os segmentos, inclusive na compra de produtos farmacêuticos.

2. Mercado de alto custo

Como a área de mercado de alto custo é multidisciplinar, para trabalhar e entender o ambiente como um todo, é necessário ter algum conhecimento de políticas e ciências de saúde e também de economia. A Avaliação de Tecnologias em Saúde (ATS) é uma das áreas em que é necessário unir uma ciência exata (capaz de expressões quantitativas) como a matemática, a uma ciência inexata como a medicina. A maioria dos profissionais que está neste setor tem formação médica, farmacêutica ou econômica, sendo a principal característica desse segmento o trabalho em equipe. Por ser uma tarefa multidisciplinar é fundamental unir todas as partes e então elaborar um projeto único, que considere as características de cada um.

De acordo com os profissionais da área, o principal desafio ainda está na educação continuada. É necessário formar pessoas para desenvolver e avaliar os estudos e pesquisas sobre os medicamentos. Além disso, a economia da saúde no Brasil é vista como uma necessidade e como critério de seleção para orientar a cobertura do financiamento dos medicamentos. Esta cobertura não é só baseada nos quesitos de eficácia e segurança (registro), como também nos custos-efetividade (financiamento). É necessário entender as relações com o governo, assessorando a indústria com relação aos processos do canal público e pelos planos de saúde. Este profissional deve ter uma visão sistêmica do mercado, pois precisa ser ágil. Entre outros diferenciais está o conhecimento dos diferentes *players* e *stakeholders*, noções estratégicas para o negócio e a versatilidade e estar atento à concorrência.

3. O fator humano nas organizações

De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso sua importância na era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Nas organizações são as pessoas que produzem, tomam decisões, lideram, supervisionam, vendem, prestam atendimento aos clientes, gerenciam e dirigem os negócios. E a maneira como as pessoas vão desempenhar essas funções depende, em grande parte, das políticas institucionais a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. A tendência que se verifica atualmente

é a administração com as pessoas. Esta visão não as tem mais como um recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação. Pode-se dizer que é um agente proativo dotado de visão própria.

Em uma empresa competitiva existe o cuidado de se manter as pessoas satisfeitas e motivadas para o trabalho. Para que alcance seus objetivos e metas são importantes alguns cuidados, entre os quais se destacam os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social do trabalho agradável e seguro.

Para Chiavenato (2002, p.73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Fiorelli afirma que (2000, p.112, 113),

A pessoa traz à Organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

4. A gestão de RH para a gestão do conhecimento

Dentro do entendimento dado à gestão do conhecimento como sendo a habilidade que a estrutura detém para criar, adquirir e transferir informações, modificando seu comportamento para que este novo saber seja aproveitado em produtos, serviços e sistemas há que se considerarem diversos fatores que podem contribuir para que este processo de fato aconteça. Terra (1999) apresenta um modelo para gestão do conhecimento em que considera a relação entre sete dimensões, sendo: fatores estratégicos e papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A difusão da sustentabilidade nas esferas organizacionais acontece por meio da gestão. O papel da alta administração é fundamental para que as iniciativas e os esforços rumo à proteção e às responsabilidades socioambientais tenham sucesso. Os estudos realizados por Hunt e Auster (1990), assim como os de Nonaka e Toyama (2005) quanto à integração da sustentabilidade nesse contexto, constataram que é a média gerência que toma as primeiras iniciativas quando a organização se defronta com problemas socioambientais, muitas vezes sem um

apoio expresso por parte dos níveis mais altos, até que certa maturidade no pensamento da corporação tenha sido atingida. No entanto, especialmente nos casos em que a alta administração assume efetivamente um comprometimento e apoio aos esforços de melhoria da qualidade ambiental dos processos e produtos da empresa, é que tais esforços são bem-sucedidos.

O papel do alto comando é fundamental para perceber e modificar a sensibilidade quanto aos problemas socioambientais, seja no ambiente externo da empresa, seja no interno. Nesse sentido, novas abordagens têm surgido para que empresas proativas reforcem, por meio da alta administração, um comprometimento com a sustentabilidade (SANCHES, 2000). O estilo de gestão participativo pode entusiasmar o entendimento e o comprometimento dos funcionários, pois é capaz de orientar a cultura organizacional para a sustentabilidade por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão.

A escolaridade, ou o mais alto grau de instrução formal do funcionário, pode impactar positivamente no entendimento de sustentabilidade (ALIROL, 2001; GLIESSMAN, 2000). A instrução de um indivíduo reflete o tempo dedicado a estudos e ao contato com tópicos abrangentes sobre sustentabilidade. Esses tópicos são essenciais para o entendimento desse termo, dentre eles estão outros relacionados a desempenho econômico, responsabilidade social, qualidade de vida, impactos ambientais causados por atividades humanas. Acredita-se que a escolaridade influencia positivamente a interpretação completa do funcionário sobre o termo sustentabilidade.

5. Uma nova conduta é fundamental para a gestão sustentável

Nesse artigo conceituamos **gestão sustentável** nas organizações quando o fator humano é considerado como parte da dimensão ambiental, já que influencia e é influenciado pelas condições do meio ambiente no qual se encontra; avaliamos o seu valor como paralelo ao fator econômico.

Mudanças sociais impactam organizações demandando novas condutas. Na crença de que não há nova direção sem transformação dos gestores, igualmente acredita-se que a sustentabilidade passa necessariamente pela consciência do papel e do verdadeiro núcleo de seu trabalho: o fator humano. Com olhar a partir das ciências da administração, identifica-se um contexto mais relacional, trazido de forma especial pelo modelo de comando subjacente à responsabilidade social corporativa e que se reflete no contexto organizacional, provocando profunda revisão de valores. As transformações em curso demandam nova configuração para o papel de

liderança e impõem novos desafios. Uma liderança que se transforma primeiro antes de exigir dos outros e que busca continuidade no que se refere à implementação plena de ideias que zela pelo entusiasmo e sentido que as pessoas colocam naquilo que realizam, e aceita o contraditório como elemento natural da empresa.

6. Método do estudo

6.1. Hipótese

Incompatibilidades entre o discurso organizacional nas indústrias farmacêuticas e a prática gerencial sobre sustentabilidade afetam a compreensão dos funcionários sobre o termo e, conseqüentemente, a qualidade dos processos e os resultados objetivados relacionados a esse tema.

6.2. Entrevista tendo como suporte questionário semiestruturado

A decisão pela entrevista com questionário semiestruturado se deu pela facilidade de alcance dos entrevistados, utilizando-se os endereços de e-mail dos responsáveis pela comunicação como meio de contato. Tínhamos com antecedência os nomes dos respondentes, que eram fornecidos pelas indústrias, após todo o trâmite anterior. Assim os questionários eram nominados antes do contato pessoal e as respostas eram salvas no *pen drive*. A organização não ficava com a informação nem do gerente nem dos demais funcionários. A pesquisadora podia conferir na hora se havia dúvidas e garantir o entendimento correto das perguntas.

6.3. Procedimentos metodológicos quanto à aplicação de pesquisa junto aos profissionais das indústrias farmacêuticas

Foram contatadas, por e-mail, 60 indústrias farmacêuticas nacionais e internacionais. Sendo 50 associadas à Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa - Interfarma e que fazem parte do Guia 2012 e 10 que fazem parte do Guia de Sustentabilidade da *Revista Exame*, da Editora Abril, tomando como base a edição publicada no ano de 2010. A Interfarma é uma entidade setorial, sem fins lucrativos, que representa empresas e pesquisadores nacionais ou estrangeiros responsáveis por promover e incentivar desenvolvimento da indústria de pesquisa científica e tecnológica no Brasil voltada para a produção de insumos farmacêuticos, matérias-primas, medicamentos e produtos para a saúde.

Os contatos iniciais foram todos via correio eletrônico, neste havia um convite para participar da pesquisa. Acompanhava anexada uma carta assinada pela Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch, que em março de 2013 assumiu o quadriênio da Diretoria da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo,

contendo informações sobre a pesquisadora, o projeto por ela desenvolvido, objetivos, logística da pesquisa e garantia de sigilo. As mensagens foram enviadas aos responsáveis pelo Departamento de Comunicação Social.

6.4. Elaboração do questionário utilizado como suporte nas entrevistas

O formulário da pesquisa de campo foi elaborado em planilha eletrônica a partir do quadro teórico de referência, resgatando elementos da comunicação organizacional, gestão sustentável, fator humano, uso do termo sustentabilidade e os modelos do discurso que ocorre entre a gerência e os funcionários nas indústrias farmacêuticas. As perguntas foram elaboradas cuidadosamente a fim de abranger aspectos da gestão sustentável e tudo que a ela é inerente, como entendimento desse conceito, estratégias e programas para a melhoria da educação do funcionário, exercício do diálogo, acesso às informações das organizações, mídias sociais utilizadas e questões sobre segurança, possível melhora de desempenho. Os eixos do questionário foram VIII, a saber: dados da organização, dados dos respondentes, discurso dos gerentes, sustentabilidade e gestão, ideologia, o trabalho e o indivíduo.

Ao todo foram 50 questões para os gestores e 47 questões para os funcionários.

As entrevistas foram pré-agendadas pelas organizações, tanto quanto ao local e dia, quanto aos horários. As indústrias selecionaram os gerentes e os funcionários respondentes. Na agenda determinado a pesquisadora comparecia e iniciava as entrevistas individuais, começando pelos funcionários e depois com os gerentes. Levou-se um pen drive com arquivo com os nomes de cada respondente. As organizações disponibilizaram uma sala reservada, mesa e *notebook* para tal fim. O funcionário utilizava essa tecnologia para dar as respostas. A pesquisadora ficava ao lado do funcionário, calada, e só respondia para dirimir qualquer dúvida, caso surgisse.

6.5. Local da pesquisa: indústrias farmacêuticas

As pesquisas foram feitas em cinco organizações de São Paulo e uma em Minas Gerais. O início foi em maio de 2012 e o término em junho de 2013.

6.6. As indústrias farmacêuticas pesquisadas

Entre as 60 indústrias contatadas estavam as nacionais e as multinacionais. Seguimos a Resolução. CNS 196/96, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, item II. 2, que considera pesquisa em seres humanos as realizadas em qualquer área do conhecimento e que, de modo direto ou indireto, envolvam indivíduos ou coletividades, em sua totalidade ou partes, incluindo o manejo de informações e materiais. Assim, também são

consideradas pesquisas envolvendo seres humanos as entrevistas, aplicações de questionários, utilização de banco de dados e revisões de prontuários. Entretanto houve resistência da maioria delas em participar da pesquisa. Assim, nossa amostra parcial é composta por um total de 48 pessoas, que trabalham nas três indústrias que se dispuseram a cooperar com a ciência.

7. Resultados

7.1. Descrição da amostra

Dentre as opções possíveis de amostragem optamos pela não probabilística por conveniência em função da impossibilidade de determinação da probabilidade de participação de cada empresa deste setor da economia neste estudo.

De um total de 60 indústrias nacionais e multinacionais contatadas participaram seis multinacionais, com 10 a 17 membros em cada uma, dependendo do número de funcionários. Apenas uma não se situava em São Paulo, mas em Minas Gerais. Esse número respeita o mínimo de 10% do universo das indústrias farmacêuticas contatadas.

7.2. Delimitação da amostra

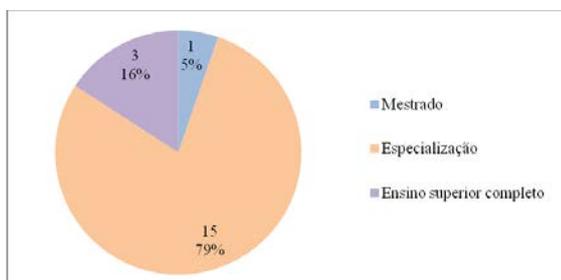
A seleção dos participantes foi feita pela indústria que aceitou participar da pesquisa. Acreditamos que foi uma amostragem não probabilística intencional, apesar dos gerentes e funcionários não terem conhecimento prévio do teor do questionário que sustentava a entrevista, feita unicamente pela pesquisadora. Podemos inferir que essa seleção foi feita pelos Recursos Humanos em parceria com o Departamento de Comunicação.

Nesse resultado parcial de três indústrias, temos 48 respondentes, que correspondem a 19 gerentes e 29 funcionários.

As variáveis analisadas foram: a formação acadêmica dos gerentes e dos funcionários; se sabiam da existência de um guia ou manual de comunicação; se conheciam o conceito de sustentabilidade baseado no Triple Bottom Line; se a sustentabilidade estava incorporada à estratégia do negócio; qual conteúdo relacionado à sustentabilidade é divulgado pela organização; se os funcionários participam do processo decisório; se existe o exercício do diálogo entre a gerência e os funcionários e se é possível pode afirmar que os discursos gerenciais estão alinhados a sua prática.

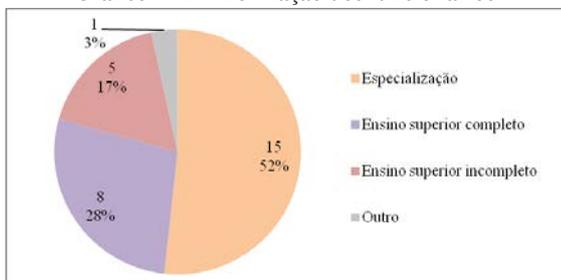
7.3. Resultados principais

Gráfico nº 1 – Formação dos gerentes



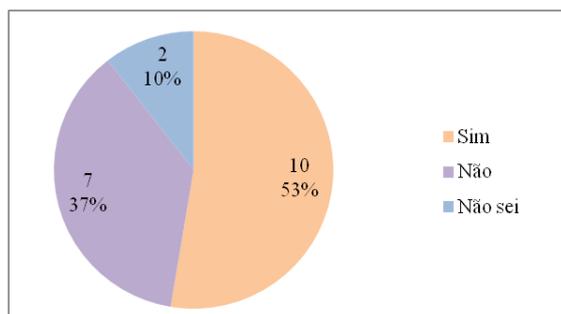
É expressivo o número de gerentes (84%) que prosseguiram seus estudos após o ensino superior.

Gráfico nº 2 – Formação dos funcionários



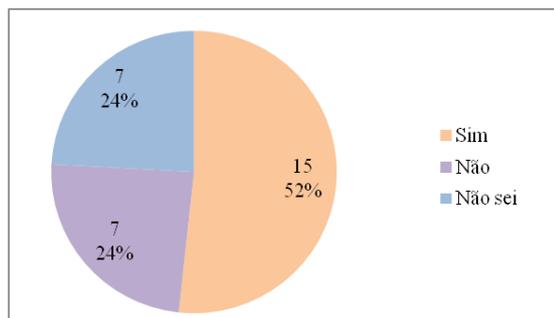
Podemos notar que a atualização dos funcionários, por meio da especialização, é grande (52%).

Gráfico nº 3 – Existe um guia ou manual de comunicação na organização? (Gerentes)



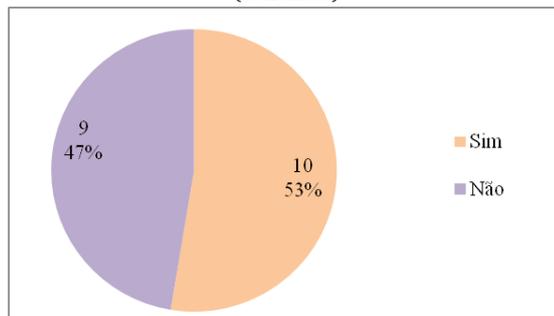
Se 37% dos gerentes dizem que não existe um guia de comunicação e 10% não sabem se este existe, temos 47% administradores que se comunicam de maneira empírica, visto que não seguem regras de procedimentos traçadas pela área de comunicação.

Gráfico nº 4 – Existe um guia ou manual de comunicação na organização? (Funcionários)



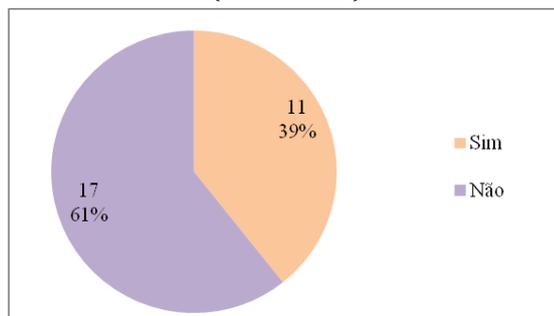
A diferença não é significativa (52% - 48%) do número de funcionários que conhecem o guia de comunicação para aqueles que não sabem se ele existe.

Gráfico nº 5 – Você conhece o conceito de sustentabilidade baseado no Triple Bottom Line? (Gerentes)



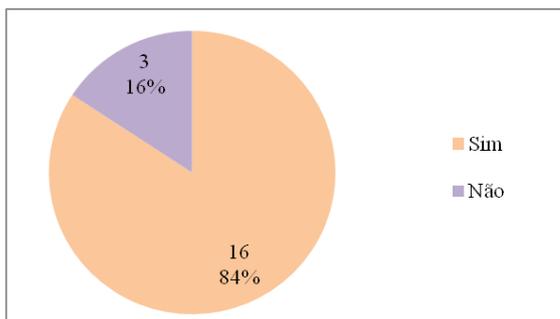
O número de gerentes que conhecem o conceito de sustentabilidade baseado no Triple Bottom Line é praticamente o mesmo dos que o desconhecem (53% - 47%). A diferença dos que o distinguem para os que não o fazem é de seis pontos percentuais.

Gráfico nº 6 – Você conhece o conceito de sustentabilidade baseado no Triple Bottom Line? (Funcionários)



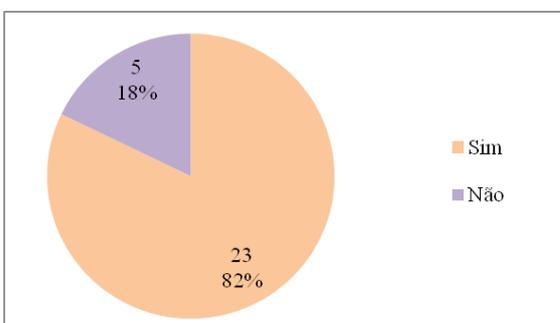
A quantidade de funcionários que desconhecem o conceito de sustentabilidade baseado no Triple Bottom Line é muito expressiva.

Gráfico nº 7 – A sustentabilidade está incorporada à estratégia do negócio? (Gerentes)



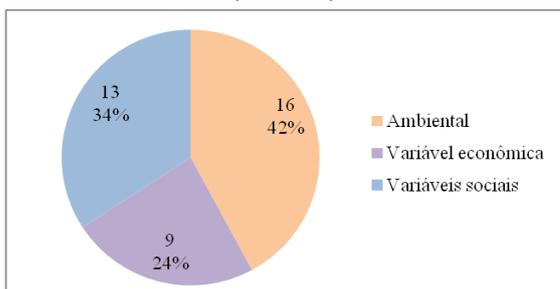
A maioria dos gerentes afirma que a sustentabilidade está incorporada à estratégia do negócio da indústria.

Gráfico nº 8 – A sustentabilidade está incorporada à estratégia do negócio? (Funcionários)



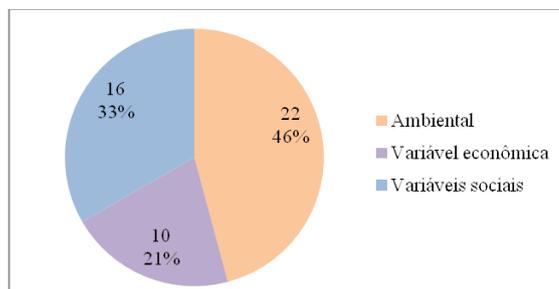
Expressivo o número de funcionário que afirma que a sustentabilidade está incorporada à estratégia do negócio da organização.

Gráfico nº 9 – Que conteúdo relacionado à sustentabilidade é divulgado pela organização? (Gerentes)



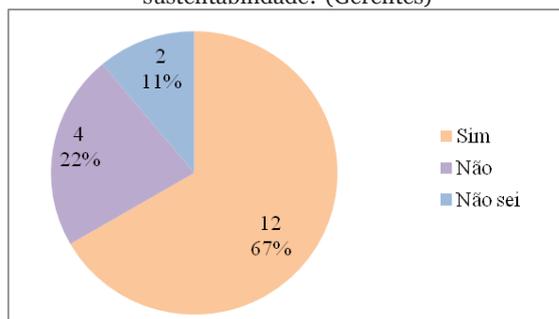
Para os gerentes a variável ambiental supera a social e a econômica igualmente vem em terceiro lugar.

Gráfico nº 10 – Que conteúdo relacionado à sustentabilidade é divulgado pela organização? (Funcionários)



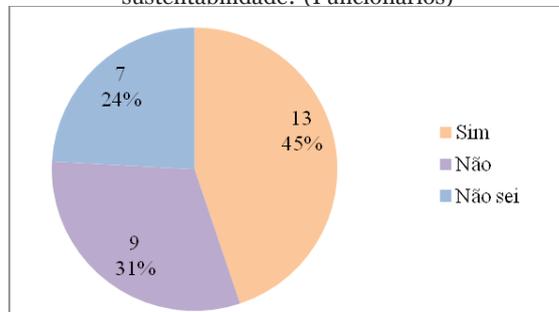
Para os funcionários a variável ambiental também suplanta a social e a econômica apresenta-se igualmente em último lugar.

Gráfico nº 11 – Os funcionários participam do processo decisório para construção de soluções, ferramentas e processos na implantação das estratégias de sustentabilidade? (Gerentes)



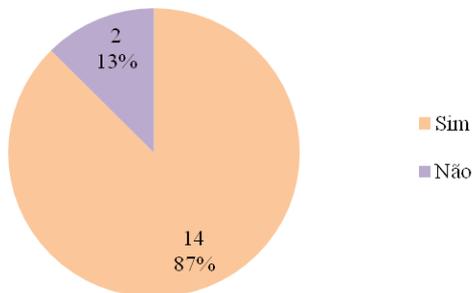
Significativo o número de gerentes que afirmam que os funcionários participam do processo decisório. Mesmo somando os percentuais de “não” com “não sei” ele é metade do “sim”.

Gráfico nº 12 – Os funcionários participam do processo decisório para construção de soluções, ferramentas e processos na implantação das estratégias de sustentabilidade? (Funcionários)



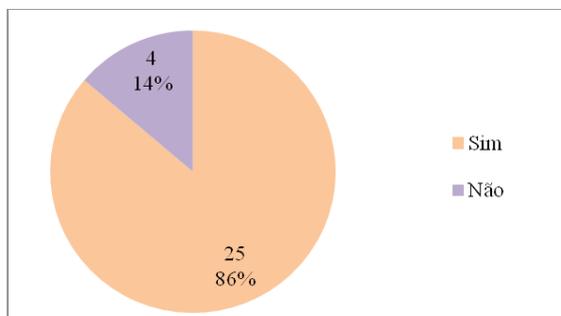
A maioria dos funcionários assegura que sim. Entretanto se somarmos os “não” com os “não sei”, teremos um percentual que supera em 10 pontos percentuais os “sim”.

Gráfico nº 13 – Existe o exercício do diálogo entre a gerência e os funcionários? (Gerentes)



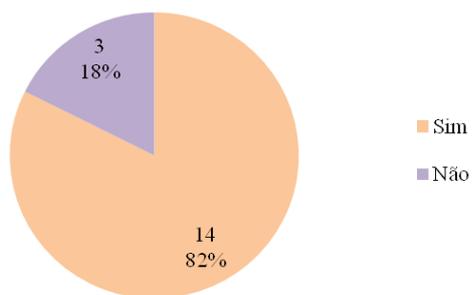
A maioria afirma que sim.

Gráfico nº 14 – Existe o exercício do diálogo entre a gerência e os funcionários? (Funcionários)



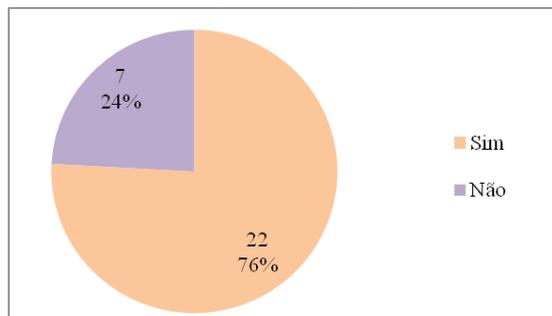
É significativo o número de funcionário que afirma que sim.

Gráfico nº 15 – Você pode afirmar que os discursos gerenciais estão alinhados a sua prática? (Gerentes)



Existe superioridade do “sim” para os gerentes.

Gráfico nº 16 – Você pode afirmar que os discursos gerenciais estão alinhados a sua prática? (Funcionários)



As respostas dos funcionários demonstram que há percepção dos discursos estarem alinhados às práticas.

8. Discussão

É possível Inferir que existe uma preocupação dos gerentes e funcionários com a atualização das ciências acadêmicas, por ser fator preponderante para acompanhar a dinâmica do mercado farmacêutico. Esse setor se caracteriza por dinâmica centrada em pesquisa e desenvolvimento, produção industrial e comercialização com altos investimentos e estratégia de competição focada na diferenciação de produtos. O Brasil representa o 8º maior mercado do mundo em faturamento, porém representa apenas 2% da fatia de mercado mundial, sendo os Estados Unidos o principal mercado, com aproximadamente 50% do volume de negócios.

Apesar da significativa afirmação de conhecimento de um guia de comunicação, é expressivo o número que afirma que desconhece este instrumento que poderia facilitar o entendimento dos valores e vocação da organização; o entendimento da heterogeneidade dos diferentes públicos; compreender que os hábitos e o comportamento dos indivíduos sejam como consumidores, sejam como cidadãos, são o resultado de uma série de fatores complexos. Fundamentalmente seria uma maneira de sensibilizar os recursos humanos para uma conscientização individual, focando a mudança de comportamento para atitudes mais sustentáveis, o que contribuiria para alinhar os discursos das gerências e funcionários, dos diversos setores da indústria. Enfim, traria informações relevantes.

Em nível de gerência acreditamos que o supervisor requer informações detalhadas sobre as operações do dia-a-dia e não informação ampla e estratégica que é necessária para o presidente da empresa. A diretriz geral é de que a informação fornecida deve ser igual à necessária. Esse tipo de informação é abastecido por um Sistema de

Informações Gerenciais.¹

A informação é uma ferramenta gerencial usada por todos os níveis dentro da organização e deve ser **apropriada** para a tarefa. Necessita ser **completa e precisa**, e ser trabalhada com **pontualidade** para ser útil. A qualidade da mesma influencia muito a tomada de decisão, e a não satisfação desse requisito pode levar a um possível desequilíbrio organizacional.

O conceito de baseado no Triple Bottom Line², criado pelo britânico John Elkington, é desconhecido para a maioria dos gerentes e funcionários, apesar de ser um conceito bastante difundido.

Quanto ao conteúdo relacionado à sustentabilidade divulgado pela organização se sobressai a variável ambiental, tanto para os gerentes quanto para os funcionários, seguida do social e por último da econômica. Podemos inferir que o fator humano é considerado como parte da dimensão ambiental, já que influencia e é influenciado pelas condições do meio ambiente, conceito que criamos e utilizamos nesse estudo como fazendo parte da gestão sustentável.

O exercício do diálogo apresenta-se como fator existente na relação entre os gerentes e funcionários e ambos afirmam sua ocorrência em elevado percentual, assim como os discursos gerenciais alinhados à sua prática. Podemos inferir que o colóquio no trabalho suscita boas práticas funcionais, pois tem como principal objetivo promover consensos e a participação democrática dos atores no mundo do trabalho: representantes dos governos, empregadores, empregados e sindicatos. O sucesso do diálogo social que abrange todo o tipo de negociações e consultas, incluindo a troca de informação entre as diversas partes interessadas, depende de estruturas e processos que têm potencial para resolver importantes problemas econômicos e sociais, promover a boa governança, impulsionar o crescimento econômico, fomentar a paz social e laboral. A confabulação social é, por conseguinte, um instrumento fundamental para alcançar a justiça social. Na medida em que os

1 SIG. O total integrado de informações de todo o pessoal corporativo, procedimentos, equipamentos, dados e equipamentos de um sistema abrangente que produz as informações requeridas para todos os níveis da organização.

2 Triple Bottom Line significa que a gestão do negócio considera não somente questões econômicas, mas também sociais e de meio-ambiente. Mais ainda, os autores sugerem que o sucesso dos negócios no longo prazo depende do que chamam “sweet spot”, ou seja, a área estratégica onde os interesses dos stakeholders (públicos de interesse: comunidade, governo, fornecedores, clientes, meio ambiente, entre outros) coincidem com os interesses da empresa.

intervenientes podem expor as suas necessidades e aspirações, é importante que homens e mulheres estejam equitativamente representados para poderem exprimir-se livremente, sem medo de represálias. O diálogo social pode ser informal ou institucional, embora, muitas vezes, seja uma combinação dos dois.

Conclusão

Os desafios das indústrias farmacêuticas, como a gestão sustentável; fusão e aquisição de outras indústrias, - utilizadas como forma de crescimento externo e combate à concorrência -; a pesquisa e desenvolvimento – P&D – eficientes, que tem como questões chave: como acelerar o tempo de colocação da droga no mercado; incorporar os estudos da saúde às experiências clínicas de forma a serem seguras e eficazes na redução do tempo do paciente no hospital ou fora do trabalho; como gerenciar cientistas no mundo. A capacidade de redesenhar o negócio em um momento de turbulência exige profissionais com formação multidisciplinar. O que podemos constatar, pela diversidade de formações acadêmicas dos entrevistados, é que esse fator influencia na gestão dos negócios da indústria, visto que são percepções e análises diferentes sobre seus recursos humanos, do meio ambiente e do poder econômico.

É similar o número de pessoas que conhecem o guia e os que desconhecem sua existência. Isso demonstra que o desconhecimento do teor do guia não interfere no processo comunicativo entre gestores e funcionários, visto que a existência do diálogo supriu os *gaps* que poderiam ser completado pelo guia. Podemos inferir que as negociações no trabalho são feitas por meio do diálogo, promovendo um bom gerenciamento e ações sintonizadas com o que foi acordado.

O desconhecimento do conceito de sustentabilidade tanto pelos gerentes como pelos funcionários mostra uso seu empírico, pois esta concepção faz parte das estratégias de negócios das indústrias. Acreditamos que os gerentes e funcionários atribuíram um grande valor a variável ambiental, por acreditarem que o homem faz parte do meio ambiente. Metade dos funcionários participa dos processos decisórios da gestão e as práticas gerenciais estão alinhadas aos discursos, apesar de alguns métodos inerentes à gestão sustentável não serem utilizados.

Podemos afirmar que as indústrias farmacêuticas cuidam do fator humano nas suas ações, estimulando a diversidade de conhecimento acadêmico, ainda que seja como uma estratégia de negócios. Propõem-se ao diálogo individual e coletivo, para obter resultados eficientes e lucrativos nos seus propósitos ambientais, sociais e econômicos.

