

Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do *Global Compact**

Roberto Patrus Mundim Pena**

Antonio Carvalho Neto***

Armindo dos Santos de Souza Teodósio****

Helena Maria Queiroz*****

Andréia Soares Dias*****

Tássia Fernandes*****

No esforço de se pensar a ética nos negócios de forma integrada com a responsabilidade social empresarial e as relações de trabalho, construímos um referencial teórico com três grandes partes, a saber: um modelo referencial para a Ética de Negócios, sob a perspectiva de Lozano (1999); uma revisão sobre a Responsabilidade Social Empresarial; e a interface das relações de trabalho com a responsabilidade social e o público interno. Nesse sentido, procuramos apresentar um modelo referencial de EN que nos permita orientar a reflexão e a crítica sobre a responsabilidade social das empresas, em particular, sobre o seu público interno.

Como recorte, para fins de pesquisa, elegemos o *stakeholder* público interno, isto é, os trabalhadores da empresa, pessoas que, como diferencial de uma organização, devem ser valorizadas e motivadas, a fim de obter a coesão interna alinhada aos objetivos da organização. O tratamento dos funcionários com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa devem fazer parte da cultura da empresa. A participação nos lucros e nos resultados é uma forma de reconhecimento da contribuição dos funcionários para o desempenho da empresa que motiva e aumenta o seu envolvimento e comprometimento. Em contrapartida,

• Texto recebido em setembro/2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

* Relatório de pesquisa apresentado à PUC Minas, com financiamento do FIP/PUC Minas e do PIBIC/CNPq, em julho de 2004, disponível na Biblioteca da PUC Minas, Unidade Coração Eucarístico.

** Doutor em Filosofia, professor e pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (Nupegs) do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC.

*** Doutor em Administração, professor e pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (Nupegs) do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC.

**** Professor da PUC Minas e integrante do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (Nupegs) do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC.

***** Integrantes do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (Nupegs) do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC.

devem ser estabelecidos critérios para demissões, como facilidade de recolocação e número de dependentes. Enfim, a tendência da empresa socialmente responsável deveria ser a de investir no seu público interno, uma vez que qualidade, produtividade e competitividade estão diretamente relacionados ao grau de formação e preparo dos seus empregados.

Os principais aspectos da gestão do trabalho foram organizados, para fins de investigação, valendo-se dos indicadores do Instituto Ethos para o público interno, em correlação com os nove princípios da Agenda Global Compact.¹ São eles: relações com sindicatos; gestão participativa; participação nos resultados e bonificações; compromisso com o futuro das crianças; valorização da diversidade; comportamento frente a demissões; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; preparação para aposentadoria. Apenas dois indicadores Ethos – preparação para aposentadoria e compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade – não estão diretamente correlacionados com nenhum dos princípios da Agenda *Global Compact*.

Metodologicamente, a pesquisa foi realizada em duas empresas mineiras, filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social e signatárias da Agenda *Global Compact*, sediadas em Minas Gerais. A empresa "A" é uma indústria de grande porte, localizada em Mariana, no interior de Minas Gerais, que tem atuação e influência muito grande naquela região, seja através de projetos sociais, seja até mesmo na geração de renda e emprego no setor de indústria. A segunda empresa é do setor de serviços, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, e se destaca por possuir uma série de projetos sociais realizados mediante um instituto estruturado. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, de natureza descritiva. O estudo fez uso de técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas), de técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico) de coleta de dados e de análise documental dos códigos de ética empresariais, de jornais, de boletins, de acordos coletivos assinados com os sindicatos, de balanços sociais das empresas e de outros tipos de publicação dos sindicatos de trabalhadores das empresas pesquisadas. Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas no total, sendo duas com os gerentes de recursos humanos das empresas pesquisadas e duas com os dirigentes sindicais das entidades representativas dos trabalhadores dessas empresas, durante o período de janeiro a abril de 2004. Para os funcionários, foi elaborado um questionário com 74 perguntas fechadas, com quatro opções de resposta: "sim", "não", "não sei", "prefiro não responder". Procuramos, assim, incluir três diferentes públicos, das duas empresas: gestores de recursos humanos, trabalhadores e dirigentes sindicais.

¹ Em maio de 2004, foi acrescentado um décimo princípio, relacionado ao combate à corrupção.

A análise dos resultados, tomando-se as quatro empresas como objeto de exame, aponta para o entendimento, por parte das empresas ao ser por nós abordadas inicialmente, de que responsabilidade social era algo a ser conversado com a área de comunicação, que logo desfiava todos os variados programas sociais "para fora" da empresa. Ao serem informados de que o objetivo da nossa pesquisa era a responsabilidade social para com o seu público interno, "para dentro" da empresa, depois de certa surpresa inicial, encaminhavam-nos para as diretorias de recursos humanos (RH). Uma delas chegou a argumentar que nossa pesquisa nada tinha a ver com responsabilidade social, e sim com "clima organizacional" (sic). Isso indica que a percepção da responsabilidade social como um processo sistêmico, do qual fazem parte tanto a dimensão externa quanto a interna dentro do espaço físico da empresa, ainda está distante do universo da gestão, ficando restrita aos gestores que são entusiastas da idéia e/ou que estão lidando diretamente com os programas sociais. Mesmo esses gestores, por outro lado, não parecem compreender muito claramente que as práticas de gestão de pessoas das áreas de RH são a outra face da mesma moeda da responsabilidade social empresarial e vice-versa.

Da mesma forma, a suposição inicial de que essas empresas, por ser filiadas não só ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, mas também à Agenda *Global Compact* das Nações Unidas apresentariam maior grau de responsabilidade social em relação aos seus trabalhadores não se confirmou. Duas delas, como dito acima, nem sequer permitiram ser entrevistados, caracterizando práticas retrógradas de gestão de RH. Tal recusa caracteriza forte disjunção entre o discurso e a prática da responsabilidade social empresarial nessas duas empresas.

As outras duas organizações permitiram entrevistar seus funcionários. Embora tenham apresentado em geral boa relação com seu público interno, ainda que com algumas contradições como veremos em seguida, a pesquisa evidenciou que o fato de essas serem filiadas à Agenda *Global Compact* não tinha relação com as práticas de gestão de pessoas, consistindo essa filiação num ato isolado de parte da alta gerência, com pouca ou nenhuma repercussão nem mesmo nas áreas de RH.

Os resultados da pesquisa indicam que as práticas de gestão de pessoas nas duas empresas pesquisadas que permitiram que realizássemos entrevistas com seus funcionários são marcadas grosso modo por uma correlação positiva com o discurso da responsabilidade social no tocante ao público interno em vários aspectos, como trabalho infantil, discriminação, saúde e segurança no trabalho, remuneração, benefícios e compromisso com o desenvolvimento profissional. Em relação a esses aspectos positivos, ambas as empresas se mostraram próximas de uma postura socialmente responsável. Entretanto, em certos pontos específicos, elas precisam ainda de avançar um pouco, como se segue:

- relativamente ao futuro da criança e do adolescente: se por um lado as duas empresas não contratam e proíbem os fornecedores de utilizar mão-de-obra

infantil, por outro não discutem com seus funcionários as conseqüências do trabalho infantil;

- relativamente à discriminação: se por um lado as duas empresas atuam contra a discriminação de negros, mulheres, portadores de necessidades especiais, jovens, trabalhadores maiores de 40 anos e homossexuais no ambiente de trabalho, por outro os funcionários desconhecem o fato de que existe uma ouvidoria ou normas para receber denúncias de abusos.

Se em relação aos aspectos apontados acima as empresas que permitiram que entrevistássemos seus funcionários apresentaram correlação positiva com o discurso da responsabilidade social no tocante ao público interno em vários aspectos, em relação às políticas relativas à gestão participativa, às demissões e à aposentadoria, a prática não reflete o discurso.

A pesquisa mostrou que a idéia de participação dos funcionários nas duas empresas ainda é restrita à participação em comissões, como, por exemplo, as de PLR e Cipa, e no que diz respeito a sugestões de melhoria no processo produtivo da empresa.

Uma das duas empresas mostrou ter avançado bem mais que a outra (que não tem nenhuma dessas políticas) nas práticas gerenciais em relação às demissões, procurando não efetivá-las, discutindo alternativas com os empregados para evitá-las ou reduzi-las, informando quais as razões que levaram às decisões de demitir e oferecendo programas de demissão voluntária. No entanto, essa mesma empresa não avançou em aspectos fundamentais; não oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos, não financia a requalificação profissional para os demitidos, não mantém os benefícios por algum tempo para esses nem estabelece critérios para definir quem será demitido.

Em relação à aposentadoria, enquanto a empresa acima tem uma política clara, oferecendo informações aos funcionários, orientando-os sobre mudanças na legislação e aconselhando-os sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria, a outra empresa não tem qualquer política nesse sentido.

Por fim, a relação com o sindicato é um caso ainda mais recheado de contradições. Enquanto a empresa citada acima tem boa relação com essa entidade, mas não permite que os sindicalistas atuem dentro da empresa, a segunda empresa, que vive um momento conflituoso com o sindicato, permite sua atuação dentro do local de trabalho.

Parece não restar dúvidas acerca das perspectivas e dos desafios que permeiam o tema. Talvez o principal dilema seja a diferença entre discurso e prática, entre mito e realidade. É preciso continuar nessa tentativa de investigação, ampliando e fortalecendo a produção intelectual, de forma a subsidiar a atuação dos gestores de nossas organizações.