

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO EM DUAS EMPRESAS SIGNATÁRIAS DO GLOBAL COMPACT¹

Roberto Patrus Pena*
Helena Queiroz**
Antonio Carvalho Neto***
Armando Teodósio****
Andréa Soares Dias*****
Tássia Fernandes*****

RESUMO

O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em duas empresas brasileiras signatárias da Agenda *Global Compact*, proposta pela ONU, sobre a responsabilidade social empresarial na gestão do público interno. A interpretação dos dados da pesquisa foi feita à luz de cinco definições do conceito de estratégia, propostas por Mintzberg *et al.* (2003): *plano, padrão, posição, perspectiva e estratagem*. A partir de indicadores como gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; e saúde e segurança do trabalhador, investigou-se qual o sentido de estratégia que orienta a responsabilidade social perante o público interno das empresas. Como conclusão, aponta-se a idéia de que a estratégia subjacente à política de recursos humanos parece ter a acepção de *plano* (direção de ação para o futuro), em função do uso instrumental da participação dos empregados e do estabelecimento de participação nos lucros e resultados a partir do alcance de metas. A acepção de estratégia como *estratagem* (truque para enganar os concorrentes ou outros *stakeholders*) pareceu refutada, em função da boa remuneração paga pelas empresas aos empregados e de uma política de preservação da segurança e da saúde dos trabalhadores.

ABSTRACT

The current article presents the results of research on corporate social responsibility carried out at two Brazilian companies that signed the UN's Global Compact Agenda. The interpretation of the data was based on the five concepts of strategy proposed by Mintzberg *et al.* (2003), which are: plan, pattern, position, perspective and ploy. The variables researched were: participative management, valuing diversity (equal opportunities for all people regardless of sex, race, age, or any other special need), salary policy, benefits and career opportunities, and worker's health and safety. What was investigated was the meaning of strategy that guided corporate social responsibility towards its employees (internal stakeholders). It was concluded that the concept of strategy underlying the human resources' policy seems to be the one of plan (directing action towards the future), given the instrumental use of worker's participation and the establishment of profit sharing based on achieving goals. The concept of strategy as ploy (a trick to fool competitors or other stakeholders) seemed to be refuted due to the good salary paid to employees and the policy of worker's health and safety.

¹ Os autores deste artigo são pesquisadores do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social - NUPEGS - PUC/MG, coordenado por Roberto Patrus Pena.

* Prof. PPGA/ PUC-MG

** Mestre em Administração PPGA/PUC-MG

*** Prof. PPGA/ PUC-MG

**** Doutorando em Administração FGV/SP

***** Mestranda em Administração Faculdade Novos Horizontes

***** Graduada em Relações Internacionais

INTRODUÇÃO

Parece consenso entre autores e entidades empresariais brasileiras que a responsabilidade social deve estar alinhada com a estratégia da empresa. Segundo Coutinho e Macedo-Soares (2002), é preciso que a investida no caminho da responsabilidade social seja pensada em consonância com a estratégia global da empresa. Para o Instituto Ethos (2003), "a atuação social da empresa deve refletir os valores subjacentes às estratégias da organização". Mas de que estratégia se fala aqui? A partir de uma breve revisão do conceito de estratégia e das motivações para a responsabilidade social empresarial, procurou-se responder a essa pergunta. A base empírica para a pesquisa consistiu em pesquisa realizada no universo das empresas mineiras filiadas à Agenda *Global Compact*, da ONU, sobre a gestão do público interno. A partir de indicadores como gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; e saúde e segurança do trabalhador, investigou-se qual o sentido de estratégia que orienta a responsabilidade social perante o público interno das empresas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

ESTRATÉGIA: UM MESMO CONCEITO PARA DIFERENTES SIGNIFICADOS

Assim como a Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia Organizacional é um daqueles conceitos polissêmicos cujo sentido sempre deve ser explicitado para evitar equívocos de comunicação. Mintzberg *et al.* (2003) listam cinco definições para o construto, propondo um safári pela selva em que se entranha o conceito. Trata-se dos quatro *p*'s e de um *e*: a estratégia pode ser vista como um *plano*, um *padrão*, uma *posição*, uma *perspectiva* e um *estratagema*.

Como um **plano**, a estratégia é uma direção de ação para o futuro, um caminho a seguir daqui para lá. Nesse caso, busca-se o futuro. A estratégia é pretendida. Delineia-se um planejamento para alcançar determinada condição no futuro. Como **padrão**, a estratégia significa que existe uma consistência no comportamento ao longo dos anos. Nesse caso, o conceito se baseia no comportamento passado. A estratégia é algo realizado. Verifica-se, ao olhar para trás, que um determinado *padrão* de comportamento foi estabelecido pela organização. Como **posição**, a estratégia é uma criação de posição única e valiosa que envolve um conjunto diferente de atividades. Trata-se, nesse caso, da busca de um posicionamento que permita atingir uma determinada classe de consumidores ou clientes. Como **perspectiva**, a estratégia significa um modo fundamental pelo qual a organização faz as coisas, como o modo McDonald's de fazer *hamburguers* ou o modo Pizza Hut de produzir suas pizzas. Como um **estratagema**, a estratégia tem a conotação de uma manobra específica para enganar um adversário ou um concorrente. Como em um jogo de cartas, a estratégia, nesse caso, é um recurso que tenta criar expectativas nos concorrentes sobre as intenções e capacidades do jogador.

As cinco definições propostas por Mintzberg podem ser classificadas em dois grupos: as que relacionam organização e ambiente e as que indicam consistência de um comportamento ao longo dos anos. No primeiro grupo, estão as definições de estratégia considerada como **plano**, **posição** e **estratagema**, pois todas se preocupam com o ambiente em torno do qual a organização se situa. No segundo grupo, estão as definições de **padrão** e **perspectiva**.

Estratégia e ambiente

Este primeiro grupo de definições de estratégia assume a proposição de Ansoff e McDonnald (1993), para os quais a atividade estratégica da empresa está relacionada a projeto e à implementação do ajuste da empresa ao seu ambiente externo. Meirelles e Gonçalves (2001), na mesma linha, definem estratégia como a disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente. As definições de estratégia consideradas como *plano*, *posição* e *estratégia* seguem essa concepção.

Uma direção de ação para o futuro (estratégia como *plano*) considera o cenário e as tendências presentes no ambiente. Este é o sentido do conceito de Wright *et al.* (2000) para os quais a estratégia começa com a análise de oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo. Depois de analisar os pontos fortes e os pontos fracos do seu ambiente externo e de estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais da empresa, os autores propõem a formulação e a implementação de estratégias que permitam à organização a combinação de seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente.

O propósito de criar uma posição singular (estratégia como *posição*) considera que, para ser estrategicamente competitivo, é preciso ser diferente: "Significa escolher deliberadamente diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores" (PORTER, 2000:111). Este é o sentido da concepção de Porter, para quem "as posições estratégicas emergem de três critérios distintos que não são mutuamente excludentes e em geral se sobrepõem": posicionamento baseado em variedade (apóia-se na escolha de produtos ou serviços diversificados); posicionamento baseado em necessidades (busca servir a maioria ou todas as necessidades de um determinado grupo de clientes); posicionamento baseado em acesso (segmentação de clientes de acordo com suas diferentes modalidades de acesso, como localização geográfica ou porte do cliente, por exemplo) (PORTER, 2000:114).

Por fim, a manobra para enganar um concorrente (estratégia como *estratégia*) é uma forma de adaptação ao ambiente competitivo do mercado. Tal perspectiva tem sido usada por autores que desconfiam da responsabilidade social, que estaria sendo usada, tanto na prática quanto no discurso, como um mecanismo de institucionalização, com finalidades ideológicas (VENTURA, 2003; MENDONÇA, 2003) ou como um recurso para iludir a opinião pública e dos consumidores (PENA, 2004).

O ponto comum entre as definições acima é que a estratégia tem como origem o ambiente, ainda que suas demandas tenham reflexos na organização e motivem sua adaptação e mudança. A estratégia organizacional se inicia com uma visão do sistema, de fora para dentro, que vai determinar a atuação da empresa, seja para se projetar no futuro, seja para ocupar uma nova posição no mercado, seja para enganar a concorrência.

Estratégia e consistência de atuação ao longo do tempo

O segundo grupo de definições de estratégia indica alguma consistência de um comportamento ao longo dos anos (*padrão*) ou um modo particular de fazer as coisas (*perspectiva*). Em vez de buscar estudar cenários e perspectivas do ambiente para planejar o futuro, a estratégia aqui se volta para a tradição, que tem relação com o passado.

Uma consistência no comportamento ao longo dos anos (estratégia como *padrão*) implica em olhar para trás e verificar se há alguma estratégia realizada. Minzberg *et al.* (2003:18) perguntam com propriedade: "as estratégias realizadas devem ter sido sempre pretendidas?" Em caso positivo, teríamos o que os autores citados chamam de *estratégia deliberada*. Em caso negativo, são chamadas de *estratégias não realizadas*. Como terceira via, chamam de *estratégia emergente* aquela

em que um *padrão* realizado não era expressamente pretendido (na prática, é bem evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas).

Um modo fundamental pelo qual a organização faz as coisas (estratégia como *perspectiva*) implica naquele “jeito de fazer as coisas” que tem direta relação com a cultura organizacional, como, por exemplo, o estilo Dominó de fabricar suas pizzas. “Como perspectiva, a estratégia olha para *dentro* - dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas, mas também para *cima* - para a grande visão da empresa” (MINTZBERG *et al.*, 2003). Quando a ética empresarial é assumida estrategicamente como *perspectiva*, isso significa que a empresa tem um estilo correto de fazer negócios. Neste âmbito, pode-se dizer que a ética está imbricada nos processos organizacionais e é geradora de moral convencional (LOZANO, 1999), isto é, faz parte dos processos organizacionais rotineiros.

O ponto comum entre as duas abordagens deste grupo se relaciona com a consistência de atuação. Embora não tenham relação imediata com o ambiente, característica do primeiro grupo de definições, seus conceitos não são excludentes e se relacionam mutuamente. Como se percebe, a estratégia é um conceito complexo, usado “livre e afetuosamente” (MINTZBERG *et al.*, 2003:16), tratado de forma diferente por várias escolas. Para o nosso propósito, consideramos que as cinco definições propostas por Mintzberg *et al.* (2003), reunidas em dois grupos distintos, permitem-nos debater a relação entre estratégia e responsabilidade social e discutir a questão norteadora deste referencial teórico: quando a empresa professa a responsabilidade social como uma questão estratégica, de que estratégia ela está falando?

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Não nos interessa, nessa breve revisão da literatura sobre a responsabilidade social empresarial (RSE), reconstruir a história do conceito, nem tampouco apresentar as diferentes doutrinas que o fundamentam. O recorte teórico deste trabalho busca interpretar o conceito de estratégia que se faz presente em parte da literatura sobre RSE, com vistas a lançar luz sobre a pergunta feita acima: quando a empresa professa a responsabilidade social como uma questão estratégica, de que estratégia ela está falando? Ao buscar na literatura a relação entre RSE e estratégia, agrupamos o material que encontramos em três grupos: motivações que inspiram à responsabilidade social por parte das empresas; vantagens e benefícios que lhe são atribuídas; e algumas ponderações sobre a consideração de que a RSE é um modismo. Antes, entretanto, apresentamos a abordagem do conceito utilizada neste artigo.

Conceito de RSE

Para Melo Neto e Fróes (2001), o tema responsabilidade social é amplo, assim como é o conceito. Da amplitude do tema, surge a complexidade do conceito. Isto porque tema e conceito compreendem um espectro amplo: de conduta ética, às ações comunitárias e de tratamento dos funcionários e ao dinamismo das relações que a empresa mantém com os seus diversos públicos. Os autores citam Almeida (1999) para definir o conceito:

Responsabilidade social corporativa é 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 (ALMEIDA, 1999).

Ashley (2001) também associa o conceito à idéia de comprometimento e acrescenta uma dimensão de proatividade:

Responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela (ASHLEY, 2001:6).

Neste trabalho, adotaremos o conceito de responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para “fora” da empresa, com a sociedade em geral, mas também para “dentro” da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores. Como se observa, trata-se de uma síntese dos dois conceitos citados. De acordo com Tenório (2004:32), “essa abordagem é a mais atual do conceito e já existe certo consenso em relação à sua utilização”.

Motivação das empresas para a responsabilidade social

Conforme Silva e Freire (2001), vários são os motivos da ação empresarial nesse campo:

- a) Obtenção de vantagens competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade;
- b) Orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa;
- c) Visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente.
- d) Resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações;
- e) Fundamentação religiosa ou moral;
- f) Promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários;

Das seis razões apresentadas acima, as quatro primeiras têm relação direta com o conceito de estratégia. Ao tratar a RSE como uma possível “vantagem competitiva” (item a), temos presente a idéia de estratégia como posição, cujo principal interlocutor é Porter. Quando o motivo que inspira a RSE é a “orientação da empresa matriz”, por causa de seus “objetivos estratégicos” (item b), ou a “visão estratégica de sobrevivência no longo prazo” (item c), pode-se inferir que a RSE faça parte de um planejamento estratégico (estratégia como *plano*) voltado para o futuro. Quando se refere a uma atitude reativa da empresa (item d), fica claro que se trata de uma estratégia motivada pela percepção de ameaças e oportunidades do ambiente. Em todas as motivações apontadas, que dizem respeito a estratégia, este conceito é compreendido como relacionado ao ambiente. Pode-se afirmar que a motivação para a implementação da RSE, nesses casos, se deve a um ajuste da empresa a seu ambiente externo, de acordo com a proposição de Ansoff y Mcdonald (1993).

Já na opinião de Machado e Lage (2002), os três principais motivos que levam a empresa a contribuir com o desenvolvimento social são:

- a) Melhorar a sua imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável;
- b) Fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas;
- c) Reduzir carga tributária, investindo nas áreas do seu interesse (seu público consumidor).

Para os autores, embora existam empresas engajadas no processo de desenvolvimento do país e na melhoria de condições da nossa sociedade, estas três situações são as mais condizentes com a perspectiva de lucro e, portanto, as mais alinhadas com qualquer estratégia de competitividade e melhoria institucional da imagem, que são no fundo o que toda organização busca. Também nesse caso, estamos a tratar da RSE como uma estratégia no sentido de adaptação ao ambiente.

Para Srour (2000), alguns qualificam as contribuições empresariais como “marketing de solidariedade”, embora vezes importantes considerem que iniciativas dessa ordem só devem pautar-se por orientações éticas (DALLA COSTA, 1999; SOLOMON, 1993). Entretanto, salienta o autor, outras vezes não consideram que importem tanto as motivações, pois a contribuição ética da empresa, ainda que com fins instrumentais (estratégicos), não tem porque ser objeto de críticas puristas (LIPOVETSKY, 1997). Parece-lhes apenas essencial que existam contribuições, mesmo que as intenções corporativas recaiam sobre a busca de uma reputação positiva. Assim, não vêem razão para dissociar o bom negócio da boa ética.

De acordo com Garay (2002), a questão social é um campo ainda novo para as ações do empresariado brasileiro. Não se parte do pressuposto que as organizações privadas tenham passado a assumir outra finalidade central que não a obtenção do lucro, mas é certo que a contribuição social desse ator vem aumentando significativamente e que sua atuação tem ganhado formas diferentes. Para Srour (2000), as empresas enfrentam um dilema ao se questionarem sobre o tipo de contribuição que podem dar à sociedade, bem como em que medida, se é positiva ou negativa. O risco da hipocrisia não pode ser descartado, uma vez que alguns se encantam com a possibilidade de fazer da responsabilidade social empresarial uma “fachada” ou uma “tática de diversão”. Para as empresas, a decisão de focar o bem-estar coletivo só pode resultar de uma reflexão madura, pois as cobranças certamente virão: quem estiver apenas simulando, com intenção de fraudar ou ser mais esperto do que todos os outros, correria sérios riscos de sofrer danos irreparáveis. Nesse caso, estaríamos diante da estratégia como *estratagema*, truque utilizado para enganar e parecer o que não é. Também nesse caso, o conceito de estratégia pertence ao primeiro grupo de definições, aquele que o associa ao ambiente.

Pode concluir-se que as motivações das organizações para aderir à RSE estão relacionadas ao conceito de estratégia cujo foco está fora da empresa. Quando inspiradas por fundamentação religiosa ou por promoção de valores, parece não haver relação com o conceito de estratégia, sequer como *padrão* ou *perspectiva*. Vários setores da economia já vêm sendo fortemente pressionados para assumirem posicionamentos mais socialmente responsáveis, principalmente aqueles que acarretam um impacto facilmente verificável pela atividade de transformação desenvolvida e pelo tipo de bem produzido. Vemos aí, relevante correlação da estratégia de RSE com o ambiente. Por outro lado, as preocupações com o uso da RSE sem planejamento, com foco na aparência, com “impacto facilmente verificável”, leva a pensar em estratégia como *estratagema* ou truque.

A RSE perante o público interno

De acordo com o conceito de RSE assumido neste trabalho, a empresa que se quer socialmente responsável deve desenvolver ações no âmbito interno e externo da organização. Segundo Melo Neto e Froes (1999; 2001), o exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos, entre os quais, clientes, fornecedores e a comunidade em geral. A responsabilidade social interna, por sua vez, focaliza os empregados da empresa, ou seja, o público interno.

As principais ações de responsabilidade social interna desenvolvidas pelas empresas são: investimento no bem-estar dos empregados e seus dependentes; preservação dos direitos trabalhistas; programas de remuneração e participação nos 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 e outras. Para fins deste artigo, selecionamos quatro variáveis, valendo-se dos Indicadores Ethos para o Público Interno: gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políti-

cas de remuneração, benefícios e carreira; saúde e segurança no trabalho.

A *gestão participativa* valoriza a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão da empresa em diversos aspectos da sua administração. Segundo o Instituto Ethos (2004), as empresas devem envolver os trabalhadores na solução dos problemas organizacionais. Deve manter representantes em comitês de gestão, disponibilizar informações financeiras para os trabalhadores e criar condições para que eles as compreendam. Conforme Andrade (1991), trata-se de uma característica importante da empresa do futuro, em que o gerente coordena e estimula pessoas inteligentes, com vontade própria, com potencial criativo, capazes de trabalhar em equipe e adaptar-se a novos trabalhos, ambientes e situações. A administração participativa busca criar estruturas descentralizadas de poder. Pesquisa realizada por Piccinini e Jotz (1998), em duas empresas do setor químico da Região Metropolitana de Porto Alegre, concluiu que, de uma forma geral, os trabalhadores afirmam estarem mais satisfeitos com as mudanças introduzidas no dia-a-dia da empresa pelas práticas participativas. A diminuição do número de chefias, a implantação da política de portas abertas e o incentivo à participação facilitaram a comunicação entre trabalhadores e diretoria. Outra pesquisa realizada por Souza e Guimarães (1998), em indústrias de plásticos de Santa Catarina, concluiu que a participação praticada nas empresas era do tipo parcial: o trabalhador se limitava a participar das decisões que envolviam tarefas operacionais, aquelas que objetivavam o aumento da produtividade, ficando alijado das decisões táticas e estratégicas. Pateman (1992) observa, entretanto, que para atuar nesse nível, os trabalhadores precisam estar de posse de informações estratégicas da empresa. Na prática, como as empresas não democratizam as informações, a participação, quando ocorre, se restringe à forma de execução de decisões, e não ao conteúdo das decisões. Tuma (1999) corrobora o gerencialismo de Heckscher (1996) ao apontar que a gestão participativa promove a solução e antecipação de conflitos no âmbito da empresa e evita a intervenção sindical. Enfim, uma empresa socialmente responsável com relação ao seu público interno desenvolve práticas de gestão participativa, voltadas principalmente a compartilhar poder nas tomadas de decisão, provocar e criar ambientes motivadores, comprometer as pessoas com o trabalho, desenvolver sistemas de aperfeiçoamento eficientes, formar e conduzir equipes para resolução de problemas, bem como vencer resistências à implantação de mudanças.

O *combate ao preconceito e à discriminação* contempla a valorização da diversidade e, desta forma, incentiva a inclusão. Para Carroll e Buchholtz (2000), discriminação significa o uso da raça, cor, religião, sexo ou origem nacional como base de tratamento das pessoas de maneira desigual ou diferente. Arruda, Whitaker e Ramos (2001) afirmam que o reconhecimento do talento das pessoas, preservando os valores da organização, deve sobrepor-se à discriminação nas políticas de recursos humanos. Para a Organização Internacional do Trabalho, a discriminação continua sendo um problema presente no trabalho, que não desaparecerá por si só e que contribui para perpetuar a pobreza (OIT, 2003). Com relação à discriminação por gênero, por exemplo, pesquisa realizada por Betiol e Tonelli (1991), concluiu que, para a ascensão profissional da mulher, parecem existir dois tipos de preconceito: um, mais tradicional, que vê a mulher como inferior ao homem para assumir postos de comando; e o outro, é funcional, pois desconfia da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho. Para o DIEESE (2001), as mulheres, ainda, representam uma minoria nos cargos de execução e nos grupos de direção e planejamento. Empresas socialmente responsáveis devem oferecer oportunidades iguais, independentemente de sexo, raça, idade e origem, dentre outras, e trazer para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mercado (ORCHIS, YUNG, MORALES, 2002).

As *políticas de remuneração, benefícios e carreira* constituem um ponto básico nas políticas de responsabilidade social perante o público interno. A possibilidade de ascensão profissional e a remuneração satisfatória constituem importantes preditores do comportamento organizacional. As empresas sabem disso. Diante

da concorrência do mercado, estas buscam, cada vez mais, não só atrair, mas segurar seus talentos, por meio de melhor remuneração, da flexibilização de benefícios (em que o próprio trabalhador escolhe o benefício que mais atende às suas necessidades) e da remuneração variável (baseada no desempenho). Conforme Melo e Carvalho Neto (1998), existem quatro modalidades de remuneração variável: participação nos lucros (o valor pago ao empregado é vinculado ao lucro obtido pela empresa); participação nos resultados (o recebimento de prêmios é vinculado ao cumprimento de metas preestabelecidas); participação nos lucros e nos resultados (leva em conta a obtenção dos lucros e também o alcance das metas); e participação independente (não considera nenhum dos aspectos anteriores, caracterizando-se como um abono concedido ao trabalhador). Já Wood Jr. e Pereira Filho (1996) classificam a remuneração variável em dois grupos: participação nos lucros e remuneração por resultados. Enquanto a participação nos lucros não está ligada às práticas administrativas de estilo participativo, a remuneração por resultados, comumente, é realizada em ambientes organizacionais de gestão participativa. No Brasil, conforme estudo realizado em 110 grandes companhias nacionais, 60% estão oferecendo participação nos lucros e resultados, 30% dão bônus e 10% utilizam o sistema de *stock option*. Apesar de constituírem formas de remuneração praticadas há muitos anos em países como os EUA e Inglaterra, os programas de *stock options* ou *share options* ainda são incipientes no Brasil, configurando-se como um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Uma empresa socialmente responsável, além de oferecer participação ou bônus relacionados a desempenho, possui mecanismo que estimula e viabiliza a participação dos empregados em sua composição acionária.

A *saúde e segurança do trabalhador* se relacionam com a humanização do trabalho e coadunam com a idéia de responsabilidade social da empresa. Carroll e Buchholtz (2000) lembram que, nos últimos anos, os trabalhadores têm sido submetidos a novos perigos no local de trabalho, devido ao grande número e variedade de novas tecnologias. Para prevenir acidentes e doenças ocasionadas pelas atividades profissionais, foi regulamentada, pelo Ministério do Trabalho, a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes –, órgão constituído por representantes do empregador e do empregado. Seu objetivo não é só observar e relatar condições de risco nos ambientes de trabalho, mas, também solicitar medidas para reduzir e até neutralizar os riscos existentes, além de orientar os demais trabalhadores quanto à prevenção de acidentes. Assim, visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa socialmente responsável com relação a seus funcionários, define, com a participação dos seus trabalhadores, metas e indicadores de desempenho que não prejudicam a saúde e as divulga amplamente (ETHOS, 2003).

Apresentadas as variáveis das relações de trabalho associadas à RSE no tocante ao público interno, passamos, em seguida, a descrever a sua relação com os princípios da Agenda *Global Compact*.

A AGENDA GLOBAL COMPACT

A agenda do chamado *Global Compact* foi proposta pelo secretário-geral da ONU, Kofi Annan, à comunidade empresarial internacional, no ano de 2000, como estratégia para o avanço da postura ética nos negócios. São quatro os eixos centrais de ação em torno da agenda de Responsabilidade Social Empresarial: Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção. Esses eixos se subdividem em dez princípios aos quais as empresas devem adesão voluntária, a saber:

- 1 – Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência;
- 2 – Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos;

- 3 – Apoiar a liberdade de associação e reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 4 – Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório;
- 5 – Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil;
- 6 – Apoiar o fim da discriminação com respeito a emprego e cargo;
- 7 – Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;
- 8 – Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
- 9 – Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientais sustentáveis; e
- 10- Combate a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Como pode-se perceber, os princípios 1 e 2 se referem fundamentalmente ao campo dos Direitos Humanos, ao passo que os de número 3, 4, 5 e 6 à esfera do Trabalho, restando à agenda de Meio Ambiente os princípios 7, 8 e 9. O princípio 10 refere-se ao combate à corrupção e foi introduzido no ano de 2004. Para fins da pesquisa realizada, focamos os princípios relativos à esfera dos Direitos Humanos e do trabalho (3, 4, 5 e 6) e os associamos às variáveis por nós investigadas:

Quadro 1 - Correlação dos Princípios do Global Compact com as Variáveis da Pesquisa, Seleccionadas a partir dos Indicadores Ethos para o Público Interno

Princípios do Global Compact	Variáveis da pesquisa (Indicadores Ethos)
Princípio 3	Gestão participativa
Princípios 1, 2, 6	Combate ao preconceito e discriminação
Princípios 2, 4, 6	Políticas de remuneração, benefícios e carreira
Princípios 1, 2, 6	Saúde, segurança e condições no trabalho

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre os adeptos do *Global Compact*, vários argumentos são listados para defender esse mecanismo como agenda para avanço do controle social sobre as corporações privadas e a elevação moral dos padrões de negócios praticados em todo o mundo. Um deles é a constatação de que formas avançadas de capitalismo podem conviver com práticas pré-capitalistas ou, mesmo, com posturas típicas do período da Revolução Industrial nos países capitalistas centrais, como, por exemplo, trabalho semi-servil, utilização de mão-de-obra infantil e degradação sistemática do meio-ambiente.

Apesar da adesão ao programa apresentar evolução relativamente rápida em vários países, inúmeras restrições são colocadas ao programa como estratégia efetiva para avanço do controle social sobre organizações privadas (HAUFLER, 2001). A primeira delas se refere ao caráter voluntário do programa, o que resultaria em dificuldades de aplicação efetiva de mecanismos de punição às corporações que descumissem tais princípios. Além disso, o caráter genérico de vários dos princípios resultaria em dificuldades significativas de definição da amplitude de alcance e do entendimento em torno de determinados conceitos envolvidos.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada teve como objeto as práticas gerenciais voltadas para os trabalhadores de empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social e as signatárias da Agenda Global Compact (Pacto Mundial), proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de verificar se o compromisso da empresa com os trabalhadores representa uma perspectiva estratégica

ou não. Em caso positivo, buscaram-se elementos para caracterizar o tipo de estratégia associada à RSE: *plano, posição, estratégia, perspectiva* ou *padrão*. A partir da concepção de RSE como um compromisso não só para fora da empresa (sociedade em geral), mas, também, para dentro (público interno), procurou-se verificar se o público interno era um *stakeholder* privilegiado no plano de atuação socialmente responsável da empresa e a sua relação com a estratégia empresarial.

Tendo como universo as quatro empresas mineiras signatárias, à época, da Agenda *Global Compact*, a amostra da pesquisa foi constituída de duas empresas, em função da recusa das outras duas em conceder acesso para submissão dos questionários aos empregados. Trata-se, portanto, de um estudo de caso comparativo, de natureza descritiva. Como tal, compreende descrição, registro, análise e interpretação da natureza atual ou processo dos fenômenos. O enfoque deste tipo de pesquisa se faz sobre condições dominantes ou sobre como uma empresa se conduz ou funciona no presente (SALOMON, 2001).

O presente estudo usou técnicas quantitativas (questionários fechados com tratamento estatístico) complementadas por técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas) de coleta de dados. Os questionários foram elaborados a partir dos Indicadores Ethos, porém em formato vertical, isto é, utilizando-se uma escala com quatro afirmativas que denotam quatro estágios; elaborou-se um questionário com uma proposição para cada um dos estágios. Ao lado de cada afirmativa, o respondente marcava uma das opções seguintes: 1) Sim; 2) Não; 3) Não sei; 4) Prefiro não responder. Por limitações de espaço, foram selecionadas para este artigo quatro variáveis: gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; saúde e segurança no trabalho.

As entrevistas também se basearam nos Indicadores Ethos para o Público Interno. A sua realização de forma semi-estruturada permitia aos pesquisadores formar um juízo sobre o nível em que a empresa se encontrava, de acordo com a visão dos gestores entrevistados. A forma como os gestores responderam à solicitação de acesso para a realização da pesquisa também se constituiu em fonte complementar de dados para a investigação. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores (por meio de entrevistas), os empregados (por meio de questionários) e os representantes sindicais (por meio de entrevistas)

As empresas, aqui denominadas de "A" e "B", concederam o acesso aos empregados e permitiram as entrevistas com os gestores. A empresa "A" é uma indústria de grande porte, de grande influência na região onde está instalada, por causa da geração de emprego e renda e, também, devido à magnitude de seus projetos sociais. A empresa "B" é do setor de serviços e destaca-se por possuir uma série de ações sociais, organizadas por um instituto estruturado. Os representantes sindicais também foram entrevistados.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados foram organizados em função das variáveis já apresentadas: gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; saúde e segurança no trabalho. A análise dos resultados e a relação com o conceito de estratégia são apresentadas na Conclusão.

GESTÃO PARTICIPATIVA

Na visão dos trabalhadores da Empresa A, esta fornece informações econômico-financeiras (87,6%), oferece treinamento para que eles possam compreender essas informações (53,3%), prevê a participação deles em comitês de gestão (52%), não interfere na escolha dos representantes da CIPA (88,6%), nem na escolha dos representantes para a comissão da PLR (90,6%). No entanto, quando

questionados se eles participam “de verdade” de algumas decisões importantes da empresa, 65,4% das respostas foram negativas. O sindicato confirma a resposta dos trabalhadores. Esta visão dos trabalhadores corrobora a fala do gestor de RH, “...o funcionário participa da formulação de idéias, mas não da formulação de estratégias”. A formulação estratégica da empresa acontece entre a diretoria e o Conselho de Administração, composto por representantes dos dois acionistas, ambos com 50% das ações. Os indicadores macro da empresa são definidos junto aos acionistas e desdobrados em diversos indicadores para todos os níveis da empresa. A participação do funcionário acontece no desdobramento desses indicadores que, conforme o gestor de RH, “...participa sabendo que a contribuição no nível dele está sustentando um indicador que foi negociado pela diretoria e o Conselho de Administração”.

No que diz respeito à participação de idéias, 95,3% dos trabalhadores da Empresa A responderam que a empresa tem um programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria das suas tarefas e da qualidade. Esse programa já proporcionou à empresa mais de 3000 idéias. Uma delas fez nascer um projeto de reciclagem do óleo utilizado por todos os pescadores de um estado do litoral brasileiro, onde a empresa tem unidade. Este projeto já ganhou prêmio na Austrália e o dinheiro do prêmio foi revertido para a criação de uma Associação que atende crianças carentes do estado. Na opinião do gestor de RH, “essa é a forma mais sistêmica de ter o empregado participando efetivamente da gestão”.

Assim, podemos inferir que a idéia de participação dos funcionários na Empresa A ainda é vista de duas formas: na participação em comissões, como por exemplo, PLR e CIPA, e no que diz respeito a sugestões de melhoria no processo produtivo da empresa. Não é interesse da empresa a participação dos empregados na formulação de estratégias. Segundo o gestor de RH, “quem formula estratégia são os acionistas. Embora o Instituto Ethos aponte como melhor nível a participação dos empregados no Conselho de Administração, nós não pensamos assim”.

Na Empresa B, percebemos, na maioria das questões sobre gestão participativa, uma convergência de opiniões entre empresa e trabalhadores, mas uma divergência destes com o sindicato. Na opinião do sindicato, a única forma de participação dos funcionários é na comissão da PLR, e mesmo assim, de maneira ainda muito indesejável, pois, “por não terem estabilidade, se sentem pressionados e intimidados pela empresa”. Os funcionários recebem informações econômico-financeiras sobre a empresa, mas a maior parte não tem nenhum tipo de treinamento sobre estas informações para uma tomada de decisão. Eles não participam do Conselho de Administração, mas há um equilíbrio nas respostas com relação à participação em comitês de gestão, se considerarmos que 50% responderam que “sim” e 47,3% responderam que “não” ou “não sabem responder”. Entretanto, quando perguntados sobre sua participação “de verdade” em decisões importantes da empresa, a resposta foi negativa (58,1%). Sobre a participação dos funcionários nas comissões da CIPA e PLR, as opiniões são convergentes. A empresa possui um programa de sugestões, via Intranet, em que todos os funcionários têm a oportunidade de apresentar idéias para o melhor funcionamento de suas tarefas, e para aprimorar os serviços oferecidos pela empresa.

Vemos, portanto, que o sindicalista da Empresa B mostrou-se mais negativo do que em relação aos empregados e gestores. No entanto, o sindicalista parece não estar completamente sem razão, já que, quando perguntados se a participação é verdadeira, os trabalhadores não concordaram. Além disto, a visão do sindicalista pode ter sido influenciada pelos conflitos gerados no momento de negociação do acordo coletivo, que por não ter sido acordado, foi para dissídio coletivo.

COMBATE AO PRECONCEITO E À DISCRIMINAÇÃO

A Empresa A tem um código de ética escrito e conhecido por todos os funcionários. De acordo com o gestor de RH, “...mesmo antes do código, a empresa já

tinha práticas que proibiam qualquer processo discriminatório, principalmente no processo de seleção". Entretanto, apenas 48,1% dos trabalhadores responderam que a empresa tem normas escritas que proibem práticas discriminatórias. Os trabalhadores também responderam que a empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a: negros (66%), mulheres (69,8%), portadores de necessidades especiais (81,9%), jovens (77,1%) e trabalhadores maiores de 40 anos (55,7%). Por outro lado, os trabalhadores não souberam responder ou responderam negativamente, quando perguntados se a empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho em relação ao homossexual (51,9%) e a pessoas com Aids (60,4%). Quanto à atuação da empresa contra a discriminação no ambiente de trabalho em relação a alcoólatras e outros dependentes de drogas, 73,3% dos trabalhadores responderam afirmativamente. A empresa tem um programa para atender os funcionários que apresentam este tipo de doença.

Outro aspecto a ser ressaltado é com relação ao canal para denúncia de qualquer tipo de discriminação. Apesar da Empresa A relatar que existe a figura do ouvidor, ligada ao departamento jurídico e responsável por receber qualquer tipo de denúncia, 50,9% dos trabalhadores disseram que não sabiam ou que não existia na empresa uma forma fácil para denunciarem a discriminação. Da mesma forma, 64,8% dos trabalhadores não sabem se as punições devido à discriminação são conhecidas por todos na empresa; 78,8% deles afirmaram que a empresa não oferece treinamento específico aos funcionários sobre combate à discriminação; 51% disseram que a empresa não se esforça para incluir, no ambiente de trabalho, pessoas discriminadas na nossa sociedade. Podemos, assim, inferir que apesar da Empresa A ter um código de conduta ética e uma ouvidora para receber qualquer tipo de denúncia, a maior parte dos funcionários desconhece essa prática.

A Empresa B, por sua vez, apresentou convergências e divergências com relação à "discriminação". O gestor de RH nos informou que a empresa possui normas que proibem as práticas discriminatórias, fato esse divergente da visão dos trabalhadores, que responderam negativamente ou que não sabiam da existência dessas normas (81,2%). Entretanto, há convergência entre empresa, sindicato e trabalhadores quando analisamos a não-discriminação da empresa com relação a negros (78,5%), mulheres (84,4%), portadores de necessidades especiais (88,2%), jovens (85,5%) e homossexuais (68,3%).

No que diz respeito à discriminação contra pessoas com maiores de 40 anos, apesar da visão dos trabalhadores (60,8%) ser convergente com a visão do gestor de RH, a visão do sindicalista apresenta divergência: "*...discriminação com trabalhadores maiores de 40 anos, isso aí poderia dizer que tem*". Essa visão negativa do sindicato pode estar relacionada com o fato de a empresa contratar jovens universitários para trabalhar no *Call Center*, o que corresponde a 74,4% da amostra pesquisada. Podemos, ainda, comparar esse fato com a informação obtida a partir da análise documental dos registros funcionais da empresa, os quais apresentam que apenas 5,5% dos funcionários da empresa têm acima de 45 anos.

Com relação à discriminação de pessoas aidéticas e alcoólatras, a maioria dos funcionários da Empresa B (56,5% e 61,8%, respectivamente) respondeu que não sabiam se isso ocorria na empresa. Devemos levar em conta que esse tipo de discriminação é muito difícil de ser percebida dentro de uma empresa.

A Empresa B não possui um canal para denúncia de discriminação, assédio moral e sexual. Na fala do gestor de RH: "*...se houver alguma reclamação deve ser encaminhada para o Comitê de Ética*". Analisando a visão dos trabalhadores, podemos constatar que a empresa não oferece uma forma fácil para denunciar a discriminação (70,9%), da mesma forma para denunciar o assédio (83,3%), as punições para todo tipo de discriminação não são conhecidas (88,7%) e não oferece treinamento para combate à discriminação (74,2%). Entretanto, um percentual significativo da amostra (66,1%) concorda que a empresa se esforça para incluir, em seu quadro funcional, pessoas discriminadas por algum dos aspectos acima citados.

REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA

Para os trabalhadores da Empresa A, a organização os valoriza por meio da remuneração (69,2%) e, também, por meio de um plano de carreira adequado (63,8%). Conforme o sindicato, a empresa procura pagar acima dos pisos salariais, sendo ela considerada referência no segmento. Entretanto, 59,4% dos trabalhadores responderam que não sabem se a empresa paga acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos. No que diz respeito ao programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), os trabalhadores responderam que a empresa possui um bom programa (71,4%); que o programa é conhecido por todos (93,4%), que as metas individuais são conhecidas (85,8%); assim como as metas coletivas (91,5%); o que nos leva a inferir que a empresa usa bem o seu programa de PLR. Entretanto, mais uma vez, observamos a falta da gestão participativa. Quando perguntados se são ouvidos, de alguma forma, para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira, 60,6% dos trabalhadores responderam negativamente.

A Empresa B, de acordo com as respostas dos trabalhadores (69,9%), valoriza seus funcionários por meio de remuneração. No que diz respeito à valorização por meio do plano de carreira, o resultado apresentou um equilíbrio entre as respostas positivas (36,0%) e negativas (39,8%). Entretanto, ao cruzarmos esses dados com a função que os trabalhadores têm na empresa, constatamos que dentre os 39,8%, que totalizam 65 funcionários, 86,2% deles pertencem ao *Call Center*, setor com alta rotatividade, com perfil de mão-de-obra jovem, universitária, sem perspectiva de carreira na empresa. Isso nos leva a concluir que não há um incentivo por parte da empresa no desenvolvimento do plano de carreira.

Com relação à Participação nos Lucros e Resultados, a maior parte dos trabalhadores (91,4%) concorda que a Empresa B possui um bom programa de PLR. Da mesma forma, eles conhecem o programa (91,4%), as metas individuais (51,1%), bem como as metas coletivas (53,8%). A empresa não disponibiliza ações para venda, o que nos levou a desconsiderar a questão sobre a participação dos funcionários na compra de ações. Os trabalhadores não são ouvidos quando da definição de políticas de remuneração, benefício e carreira (53,2%). O sindicato defende o argumento que a PLR tem que ser negociada diretamente com eles e não por intermédio de uma comissão. Conforme o sindicalista entrevistado, "...o sindicato tem um diretor que tem estabilidade, tem liberdade para defender, salvo essa condição não existe nenhuma outra que a pessoa possa ter autonomia". Na opinião do gestor de RH, a adoção do programa de PLR modificou a relação com os funcionários. "A gente procura estabelecer uma relação de alta comunicabilidade, produtividade, isso normalmente estimula as pessoas a serem mais produtivas, a vestir mais a camisa da empresa".

SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DO TRABALHO

A questão da saúde, segurança e condições de trabalho foi um item que apresentou convergência entre os três públicos pesquisados, tanto na Empresa A quanto na Empresa B.

Na primeira, os trabalhadores afirmaram que há rigor no cumprimento das normas exigidas pela lei (91,5%); que a empresa vai além das obrigações legais e preocupa-se em melhorar a saúde e segurança (94,3%); as campanhas da organização sobre a importância da saúde e segurança dão resultado (94,3%); a opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas (90,6%); os funcionários são ouvidos, de alguma forma, para definição de metas e indicadores de saúde e segurança (68,3%); e permite-se que os trabalhadores dividam bem o seu tempo entre o trabalho e a família (61%). Analisando, conjuntamente, essas respostas e a fala do gestor de RH e a do sindicalista, podemos inferir que a empresa possui uma política coerente e transparente com relação à saúde, segurança e condições de trabalho.

Os trabalhadores da Empresa B consideram que a organização vai além das obrigações legais e se preocupam em melhorar a saúde e segurança dos funcionários (72,6%); e que as campanhas sobre saúde e segurança apresentam um bom resultado (78,0%). Quando perguntados se suas opiniões traziam mudanças concretas na empresa, 59,7% responderam que sim. Entretanto, quando questionados se eram ouvidos na definição de metas e indicadores de saúde e segurança, constatamos um equilíbrio de respostas positivas - 44,6% - com as respostas negativas - 46,8% (somadas aos que desconhecem o assunto). Um ponto convergente entre Empresa B e sindicato foi quanto à CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Na fala do sindicalista, "...a CIPA é uma das evoluções da nossa legislação que tem estabilidade. A CIPA tem um processo legal que a pessoa tem estabilidade de um ano e fica por mais um ano com estabilidade provisória". No que diz respeito a doenças ocupacionais na empresa, o gestor de RH da Empresa B mencionou que o problema da LER estava localizado mais no *Call Center*. Informou, ainda, que na Empresa B há trinta casos de pessoas que foram afastadas e estão se tratando. "Nós temos uma estrutura montada, médicos, psicólogos, nutricionistas, tudo voltado para minimizar esta questão".

O Quadro 2 sintetiza os principais pontos comuns entre as duas empresas, para cada uma das variáveis da pesquisa.

Quadro 2 - Resultados Comuns entre as Duas Empresas Pesquisadas

Variáveis da pesquisa	Pontos comuns entre as duas empresas
Gestão participativa	A decisão estratégica não compete aos empregados, que não têm representantes nos Conselhos de Administração. O que as empresas chamam de participação está relacionado diretamente com a possibilidade de dar sugestões e interferir no processo de execução de decisões previamente estabelecidas. Os trabalhadores participam da forma como uma decisão deve ser efetivada, mas não participam do conteúdo da decisão.
Combate ao preconceito e discriminação	Existe esforço para valorizar a diversidade. Mas a maioria dos empregados das duas empresas apontou a ausência de treinamento para sensibilização e combate à discriminação.
Políticas de remuneração, benefícios e carreira	A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) tem claro caráter estratégico, voltado para a obtenção de metas e aumento da produtividade.
Saúde, segurança e condições no trabalho	Há preocupação, por parte das empresas, em relação a acidentes e condições de trabalho adequadas.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao papel da adesão ao *Global Compact* no sentido de promover a ética e a responsabilidade social corporativa, as empresas pesquisadas afirmaram que a adesão não alterou em nada o processo de RSE, o qual já estava em andamento. A motivação da adesão foi da cúpula, movida pela oportunidade de troca de experiências e intercâmbio internacional.

CONCLUSÃO

O presente artigo procurou relatar parte de pesquisa sobre responsabilidade social perante o público interno, realizada em empresas signatárias do *Global Compact*, e discutir o sentido da estratégia subjacente à política da empresa para

esse *stakeholder*. Do ponto de vista teórico, dividimos a fundamentação em três itens: um sobre estratégia, um sobre RSE e outro sobre o *Global Compact*. A partir da pluralidade presente no conceito de estratégia, classificamos as definições em dois grupos. O primeiro associa fortemente a estratégia ao ambiente e é composto pelas definições de *plano*, *posição* e *estratagema*. O segundo grupo de definições se relaciona com o passado, seja por possuir alguma consistência de um comportamento ao longo dos anos (*padrão*), seja por ter um modo particular de fazer as coisas (*perspectiva*). Ao tratar da RSE, definimos o conceito assumido na pesquisa e o relacionamos com algumas variáveis relativas ao público interno. Finalmente, descrevemos a origem do *Global Compact* e os seus princípios, pontificando que a pesquisa focalizou os campos do Trabalho e dos Direitos Humanos. Com um universo de quatro empresas, constituído pelas empresas mineiras signatárias do *Global Compact*, a amostra constituiu-se de duas grandes empresas. Em geral, consideramos os dados das duas empresas semelhantes, ainda que sejam empresas de setores diferentes.

No tocante à variável "gestão participativa", observa-se que não há diferenças significativas entre as duas empresas. Ambas consideram que a decisão estratégica não compete aos empregados, justificando, assim, a ausência de representantes no Conselho de Administração. O que as empresas chamam de participação está relacionado diretamente com a possibilidade de dar sugestões e interferir no processo de execução de decisões previamente estabelecidas. Os trabalhadores participam da forma como uma decisão deve ser efetivada, mas não participam do conteúdo desta. Trata-se de gestão parcialmente participativa, corroborando as pesquisas de Souza e Guimarães (1998) e de Pateman (1992), comentadas anteriormente.

Com relação à variável "discriminação", observa-se, nas empresas pesquisadas, algum esforço para valorizar a diversidade. Um ponto comum entre as empresas foi a percepção majoritária dos empregados a respeito da ausência de treinamento para sensibilização e combate à discriminação. Outro ponto que chama a atenção é a lacuna no processo de treinamento do Código de Ética, na Empresa A, pois muitos empregados desconheciam o fato de haver proibições escritas sobre o tema. Relatório da Organização Internacional do Trabalho recomenda que haja intervenção proativa para valorização da diversidade, visto que o problema da discriminação não será resolvido espontaneamente (OIT, 2003).

No tocante à variável "remuneração, benefícios e carreira", o ponto comum entre as empresas foi o caráter estratégico do PLR, voltado para a obtenção de metas e aumento da produtividade. Essa perspectiva tem a conotação proposta por Ulrich (2000) ao propor a condição de "recursos humanos estratégicos". Embora questionado pelos sindicalistas, em função da não-estabilidade do trabalhador para negociar a PLR, a percepção dos empregados e dos gestores, nas duas empresas, foi congruente. Vale observar que muitos empregados desconheciam iniciativas da empresa relativas à valorização da diversidade, mas poucos desconheciam o programa de Participação nos Lucros e Resultados.

O caráter da política de remuneração e benefícios das empresas pesquisadas aponta para o uso da estratégia como *plano*. Interessa às empresas alcançar as metas estabelecidas de produtividade. A participação dos empregados nos lucros constitui-se instrumento eficiente na obtenção deste objetivo. Como *plano*, a estratégia busca o futuro, ou seja, almeja determinada condição que pode ser estabelecida em forma de metas. Pode considerar-se que as empresas pesquisadas não têm a participação dos empregados como um *padrão* ou uma *perspectiva*. Como *padrão* ou como *perspectiva*, era de se esperar que a participação fosse algo consistente no tempo, o que indicaria congruência de percepção entre empregados, gestores e sindicalistas.

Em relação à "saúde e segurança", os três públicos pesquisados concordaram, nas duas empresas, que há preocupação, por parte delas, no que diz respeito a acidentes e condições de trabalho adequadas. Esse dado afasta a possibilidade da estratégia da empresa ser um *estratagema*, um recurso utilizado para

enganar um determinado público com o qual a empresa se relaciona. A pesquisa não ofereceu dados para afirmar que exista um *padrão* ou uma *perspectiva* no modo de produzir das empresas que lhes permitam trabalhar com segurança (Abre-se aí, um problema de pesquisa para futuras investigações!).

Os resultados da pesquisa e a sua interpretação permitem aos pesquisadores inferir que, em relação ao público interno das empresas da amostra, a estratégia da empresa está associada ao primeiro grupo de definições, aquele que a associa ao ambiente. Entre as três definições deste grupo, (*plano*, *posição* e *estratégema*), os dados apontam para as seguintes conclusões: a estratégia subjacente à política de recursos humanos parece ter a acepção de *plano*, no sentido de promover metas, visando resultados a serem obtidos no futuro; a acepção de *estratégema* parece refutada, em função da boa remuneração paga pelas empresas aos empregados e de uma política de preservação da segurança e da saúde dos trabalhadores; a acepção de *posição*, única, valiosa e singular parece, também, descartada pelo fato de encontrarmos semelhança entre as duas empresas pesquisadas. A *posição* envolve um conjunto diferente de atividades, o qual daria à empresa vantagem competitiva. Entretanto, não temos dados para afirmar que a estratégia da empresa em relação ao seu público interno não tenha sido, em algum momento, uma estratégia no sentido de posição. Como é de esperar-se, há a tendência de que toda posição singular venha a ser copiada pelos concorrentes.

Enfim, podemos concluir que a responsabilidade social das empresas pesquisadas perante o público interno tende a ser uma estratégia de empresas em busca da obtenção de resultados econômicos. Conforme demonstrado, sua motivação tende a estar mais na expectativa de resultados, do que na afirmação de valores como a participação democrática no processo decisório das empresas. A responsabilidade social empresarial perante os trabalhadores assume, assim, um caráter instrumental, configurando-se como meio para a obtenção de resultados econômicos. Trata-se, portanto, de uma perspectiva teleológica, orientada para os fins (SROUR, 2000). As empresas não estão agindo de forma responsável, pois se converteram a princípios normativos e orientações inspiradas no imperativo categórico das éticas deontológicas. Entretanto, os dados da pesquisa permitem refutar a idéia de que as empresas estejam maliciosamente enganando os públicos com os quais se relaciona para a mera obtenção de lucro. Recomenda-se, assim, evitar posicionamentos extremados, localizados nos vértices de concepções antagônicas, e abrir-se a possibilidades mais complexas que abrigam as contradições inerentes às relações humanas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*, 15 de jun. de 1999.
- ANDRADE, M. M. T. de. O sistema de recompensa na empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.1, p.49-53, jan./mar. 1991.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNALD, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARRUDA, M. C. C; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas. 2001
- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BETIOL, M. I. S e TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.4, p. 17-33, out./dez. 1991.
- CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business and society: ethics and Stakeholder management*. 4th ed, United States of America: South-Western

College Publishing, 2000.

COUTINHO, R. B. G; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em Empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.6, n.3, p.75-96, set./dez. 2002.

DALLA COSTA, John. *El imperativo ético: por qué el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona: Paidós, 1999. 384p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2001

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores de responsabilidade social. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos>. Acesso em: 15 jun. 2003.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo, 2004.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. *Anais...* Salvador, 2002.

HAUFLER, V. *Public role for the private sector: industry self-regulation in a Global Economy*. Washington: Carnegie Endowment for International Peace, 2001.

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

LIPOVETSKY, G. Individualismo y solidaridad en la cultura empresarial. In: ARGONDOÑA, A; CORTINA, A. *et al. Ética y empresa: una visión multidisciplinar*. Madrid: Fundación Argentaria, 1997.

LOZANO, Josep M. *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.

MACHADO, Adriana L. C. S.; LAGE, Allene C. Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. *Anais...* Salvador, 2002.

MEIRELLES, Anthero de M.; GONÇALVES, Carlos A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, Carlos A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, Cid. (org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte, 2001. p. 21-32.

MELO NETO, F. P. de; FROES, César. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, F. P. de; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, Marlene Catarina de O. Lopes; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET, 1998. Coleção ABET - Mercado de Trabalho, v. 9, p. 19-34.

MENDONÇA, R. R. S. de. As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação. In: *Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Trabajo. *Revista de la OIT*. USA: Grafoffset, S. L. n. 47, Junio, 2003.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresarias. In: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PATEMAN, C. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1992.

PENA, R. P. M. Ética y estratégia em um marco referencial de la ética de negócios. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial, v.8, p. 229-253. Rio de Janeiro, Anpad, 2004

PICCININI, Valmíria C; JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. XXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...* Foz do Iguaçu/PR, 1998.

PORTER, M. O que é estratégia. In: ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

SALOMON, Délcio V. *Como fazer uma monografia*. 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001

SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza. Balanço social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas. XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. *Anais...* Campinas/SP, 2001.

SOLOMON, R. c. *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press, 1993.

SOUZA, Antônia Egídia de; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão participativa na perspectiva de gerentes e trabalhadores: estudo comparativo de casos na indústria de plásticos de Santa Catarina. XXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...* Foz do Iguaçu/PR, 1998.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do "Novo Espírito do Capitalismo". XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. *Anais...* Atibaia/SP, 2003.

WOOD JR.; PEREIRA FILHO, V.P. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, Peter *et al.* *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

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