

Responsabilidade social empresarial – Uma ferramenta estratégica de gestão

Sônia de Oliveira Morcerf

sonia.oliveira@csn.com.br

Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro - UFRRJ

Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios

RESUMO: Este trabalho objetiva analisar o tema Responsabilidade Social Empresarial, ressaltando tratar-se de uma nova forma de gestão. Uma gestão ética e transparente que estabelece mecanismos de diálogo com os diversos públicos da empresa, visando incorporar ao negócio, as expectativas das partes interessadas ou impactadas pela atuação das organizações, conferindo-lhes um diferencial de mercado. Analisar, ainda, os dados de pesquisas que confirmam o valor e a importância que tem sido atribuída ao movimento da Responsabilidade Social, seja pelas organizações que vislumbram um caminho estratégico rumo a excelência e, conseqüentemente, a uma fatia maior de mercado, além de gerenciar possíveis impactos legais, ambientais e sociais, que poderiam ser prejudiciais ao desempenho organizacional, seja ratificando a percepção do consumidor consciente que realmente já pune ou prestigia as organizações pela sua Responsabilidade Social. Este estudo analítico e descritivo, mostra que as empresas estão utilizando as ferramentas de gestão em responsabilidade social, o grau de incorporação de práticas socialmente responsáveis aos processos das empresas e o nível de comprometimento de empregados, gerentes e diretores com esta nova forma de gestão.

Palavras-Chave: Gestão; Ação Social; Cidadania Corporativa.

1 – INTRODUÇÃO

A responsabilidade Social é geralmente confundida com Ação Social junto à comunidade. A Ação Social, ou Investimento Social Privado, realizado pelas organizações, é apenas uma parte das ações das empresas socialmente responsáveis.

A Responsabilidade Social é, na verdade, uma nova forma de gestão empresarial. Uma gestão ética e transparente, baseada em princípios e valores que estabelecem mecanismos de diálogo com seus diversos públicos, visando incorporar, ao negócio da empresa, as expectativas das partes interessadas ou impactadas pela atuação da organização - os *stakeholders*. Neste grupo inclui-se empregados, fornecedores, acionistas, governo e sociedade, clientes, comunidade, meio ambiente e até concorrentes.



1.1 – OBJETIVO

Neste contexto este trabalho objetiva analisar os conceitos de Responsabilidade Social, distinguir ação Social da Responsabilidade Social das Empresas e demonstrar a utilização da *Responsabilidade Social Empresarial*, como ferramenta de gestão para as organizações, na elaboração e implantação de uma estratégia empresarial.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Para Drucker (1996), o desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, nem boa vizinha.

Segundo Ansoff (1991), na Era Pós-Industrial as aspirações sociais transferem-se da “quantidade” para a “qualidade” de vida. As grandes empresas são questionadas pela “ética do conhecimento” e pela necessidade de um realinhamento das prioridades sociais. A Responsabilidade Social Corporativa passa a ser cobrada e considerada como elemento fundamental nos processos de decisão. Considerando-se, portanto, que uma das questões centrais da administração estratégica é “saber que tipo de objetivos a empresa deve perseguir: lucro máximo, maximização de riqueza dos acionistas, ou uma satisfação equilibrada dos ‘grupos de interesses’ nela envolvidos.” (Ansoff, 1991), parece razoável sugerir que se desenvolvam pesquisas sobre as ações de Responsabilidade Social em curso no Brasil.

Cardoso (2000) destaca que a empresa deverá maximizar os efeitos positivos de sua ação e minimizar os impactos negativos provocados por ela e por conseqüência, melhorar a qualidade de vida de todos que possam reclamar como parte interessada na atividade da empresa.

De acordo Srour (2000), a responsabilidade social empresarial não se resume a uma coleção de práticas pontuais, de atitudes ocasionais ou de iniciativas motivadas pelo marketing, pelas relações públicas ou por quaisquer outras vantagens comerciais.

Segundo Martinelli (1997), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da empresa, proporcionando: valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamento; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; melhoria do clima organizacional, dentre outros.

Argumentam também Melo Neto e Froes (2001), que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus funcionários, por meio de ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas o desenvolvimento local. Como uma tentativa de contextualizar as ações de responsabilidade social, Melo Neto e Froes mostram ainda que há, atualmente, predominância de ações sociais externas (voltadas para a sociedade ou para a comunidade local) sobre as de caráter interno (cujo alvo são os

funcionários e seus familiares); que grandes organizações criaram suas fundações e atuam socialmente na área de educação, como é o caso da Fundação Bradesco; e que ainda prevalece em nosso país o padrão assistencialista em ações sociais, em especial junto a empresas de pequeno e médio porte, apesar de as grandes empresas já terem identificado a importância de **ações sociais sustentáveis**.

Para Drucker (1975), os problemas sociais são campos férteis para o desenvolvimento de negócios, uma vez que se pode, “simultaneamente satisfazer uma necessidade social e ao mesmo tempo servir sua instituição, transformando a resolução de problema social numa oportunidade para negócios”. (Drucker 1975:369).

Para Tinoco (2001), o conceito de responsabilidade social corporativa está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplos do que o composto por seus sócios e acionistas (shareholders). Desta forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (stakeholders): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades. Explicitam, ademais, que este conceito expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros. Expressa, assim, a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulam o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental.

De acordo com Cappellin e Giuliani (1999), na busca de eficiência e excelência empresarial, parece não ser mais satisfatória a tradicional alquimia do cálculo custo-benefício com o aumento da produtividade e a ampliação das vendas no mercado. Os critérios de avaliação do sucesso começam a incorporar dimensões que vão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental. Pode-se dizer que a eficiência não é só ‘fazer as coisas bem’, segundo as regras de mercado, mas é ‘fazer as coisas boas’, segundo princípios éticos.

Ainda para Melo Neto e Froes (1999), a Responsabilidade Social assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.

Segundo Robert Dunn (1998, p. 5.), presidente do *Business for Social Responsibility* (BSR), organização norte-americana sem fins lucrativos dedicada à divulgação da responsabilidade social nos negócios:

Ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Quando a empresa é socialmente responsável, atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas. Além disso, também é, hoje, um sinal de reputação corporativa e da marca.

A argumentação desses autores fortalece a tese deste estudo de que as empresas que estabelecem mecanismos de diálogo com seus diversos públicos, e com partes interessadas ou

impactadas por sua operação, têm maiores chances de êxito no mercado, conferindo sustentabilidade ao seu negócio, pelo reconhecimento de sua marca, pela possibilidade de gerenciar aspectos ambientais, legais e trabalhistas, e pelo apoio ao desenvolvimento social e comunitário em sua área de influência.

3 - METODOLOGIA

A Responsabilidade Social é um tema complexo que vem despertando grande interesse por diversos segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial, entidades civis e governamentais. Contudo, ainda são poucos os estudos sobre esta nova forma de gestão empresarial no Brasil, principalmente com enfoque acadêmico. Este é um fenômeno que apresenta várias questões a serem exploradas e aprofundadas.

Dada a complexidade do tema, cuja análise dependerá de uma gama de elementos e inter-relações, percebe-se a necessidade de uma pesquisa mais aberta, abordando conceitos pouco consolidados, para que seja possível compreender e verificar como os princípios, as práticas, os procedimentos da Responsabilidade Social se relacionam com a dinâmica das empresas. Por isso a opção pela pesquisa exploratória e Análise documental.

4 - RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 – AÇÃO SOCIAL

A Ação Social, ou investimento social privado, realizado pelas organizações, é apenas uma das ações das empresas socialmente responsáveis.

A Ação Social trata do investimento de recursos privados em projetos ou atividades destinadas ao atendimento de uma causa social, para o bem comum, junto à comunidade.

No âmbito do investimento social privado, o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, uma ONG criada em 1995, com a missão de aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, atua congregando as empresas e entidades, articulando parcerias e disseminando as melhores práticas, na busca da mobilização de um número cada vez maior de organizações para a causa social. Ou seja, o repasse voluntário de recursos privados para ações junto à comunidade, de forma planejada, sistemática e monitorada.

Neste contexto, altera-se a visão da atuação social, com a percepção de mudança do patamar do assistencialismo, pregado pela filantropia, para o conceito da responsabilidade social comunitária; de uma ação do dono/dirigentes para missão da empresa; dos critérios de escolha pessoal para critérios baseados no diagnóstico de problemas sociais; dos projetos pontuais e reativos às ações integradas, pró-ativas, em parceria e com foco no resultado.

A Ação Social, hoje, busca formas e meios que propicie o desenvolvimento da cidadania, evitando-se o assistencialismo puro e simples. Os projetos que recebem o investimento privado devem proporcionar, aos seus atendidos, mecanismos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de forma a promover a cidadania e sustentabilidade.



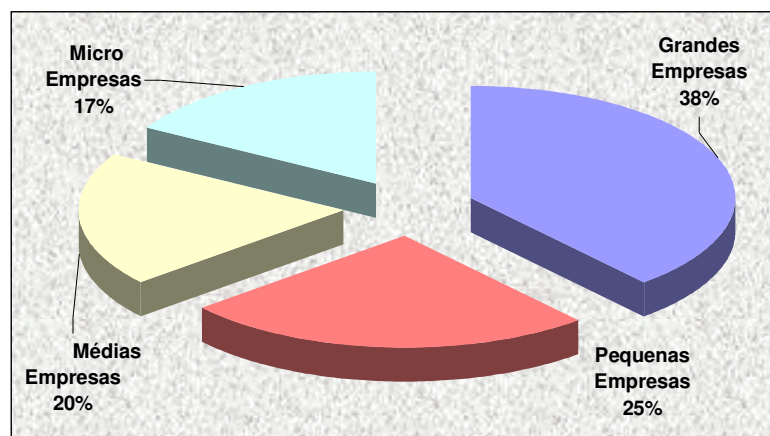
4.2 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Este movimento teve início há alguns anos, capitaneado por diretrizes e programas propostos pela ONU (Organização das Nações Unidas) como forma de disciplinar a atuação das grandes organizações do mundo (as multinacionais) em países em desenvolvimento.

Em 1999, Kofi Annan, Secretário-Geral da ONU, propõe uma agenda mínima, o Global Compact, com o objetivo de mobilizar lideranças da comunidade empresarial internacional para promoção de valores fundamentais nas áreas de **direitos humanos, trabalho e meio ambiente**.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, por meio da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão.

Um dos principais articuladores da Responsabilidade Social no Brasil é o Instituto ETHOS, criado com a missão de promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, contribuindo para que empresas e sociedade alcancem um desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômico, social e ambiental. Atualmente, o ETHOS conta com mais de 800 empresas associadas. Ao contrário do que se possa imaginar não só as grandes empresas estão engajadas, mas também as pequenas, médias e micro empresas.



Fonte: Instituto ETHOS – Empresas Associadas ao ETHOS (2005)

A principal ferramenta instituída pelo Instituto ETHOS é a auto avaliação com base em indicadores que posicionam a empresa sobre o seu estágio de Responsabilidade Social Empresarial. O questionário contempla temas como **Valores, Transparência e Governança; Governo e Sociedade; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Comunidade**, ou seja, todos os *stakeholders* da empresa, por meio de questões relativas às

interfaces com cada público: como contrata, mantém e demite empregados; como identifica e avalia seus fornecedores - se inclui em seus contratos cláusulas expressas contra o trabalho infantil, por exemplo ETHOS (2005). Se estabelece mecanismos para coibir práticas de corrupção/propinas; se mantém projetos na comunidade, se desenvolve projetos preventivos e/ou corretivos para os impactos ambientais resultantes de sua atuação/operação, entre outros.

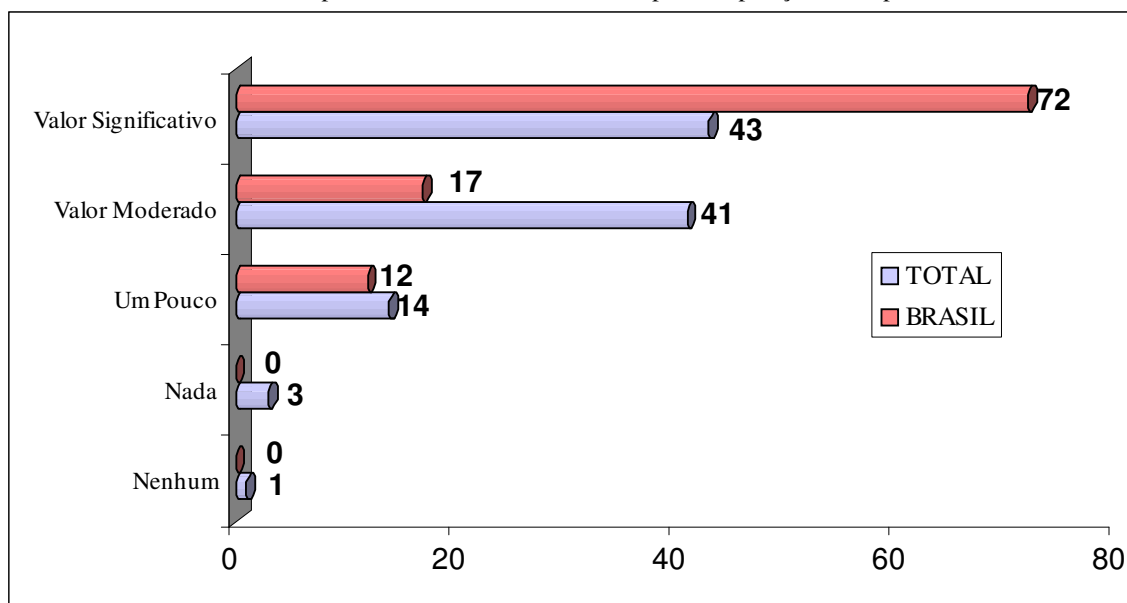
O questionário pode ser respondido por qualquer empresa, independente do porte, e dá base para que um plano de ação seja elaborado com vistas ao desenvolvimento dos pontos frágeis revelados pela avaliação, contribuindo, assim, para que novas práticas de Responsabilidade Social sejam incorporadas à gestão do negócio.

4.3 – IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – PESQUISAS

Pesquisas realizadas entre os anos de 1997 e 2004, trazem dados sobre o impacto da Responsabilidade Social nas organizações. As pesquisas mostram como as empresas estão utilizando as ferramentas de gestão em responsabilidade social, o grau de incorporação de práticas socialmente responsáveis aos processos das empresas e o nível de comprometimento de empregados, gerentes e diretores com esta nova forma de gestão. Na verdade, os dados confirmam o valor e a importância que tem sido atribuída ao movimento da Responsabilidade Social Empresarial, seja pelas organizações que vislumbram um caminho estratégico rumo a excelência e, conseqüentemente, a uma fatia maior de mercado, além de gerenciar possíveis impactos legais, ambientais e sociais, que poderiam ser prejudiciais ao desempenho organizacional, seja ratificando a percepção do consumidor consciente que realmente já pune ou prestigia as organizações pela sua Responsabilidade Social.

O gráfico 1 mostra o grau de importância atribuída às iniciativas de responsabilidade social. No Brasil, 72% dos entrevistados acreditam que as ações de Responsabilidade Social contribuem para a percepção positiva da organização, por parte do público em geral.

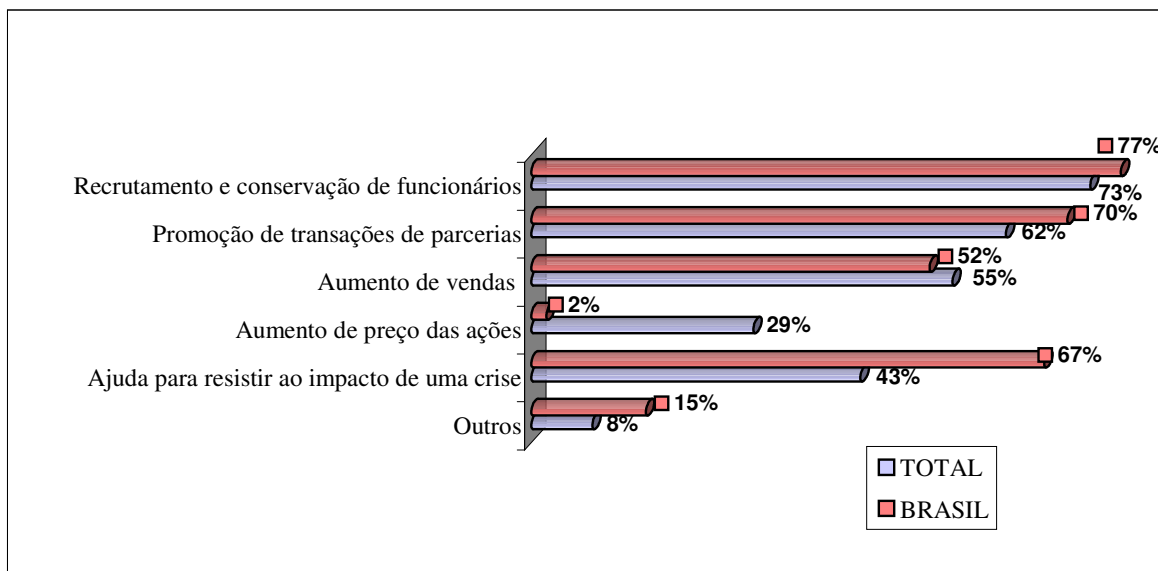
Gráfico 1 – as iniciativas de responsabilidade social contribuem para a reputação da empresa



Fonte: Pesquisa Hill & Knowlton publicada no Jornal Valor 20/07/04

O gráfico 2 destaca que as empresas socialmente responsáveis têm maiores chances no mercado, ou seja, alcançam objetivos de negócios em função da sua reputação. Entre os objetivos destacam-se o recrutamento e manutenção de talentos, a possibilidade de firmar parcerias e a resistência e a preservação da imagem da empresa em épocas de crise.

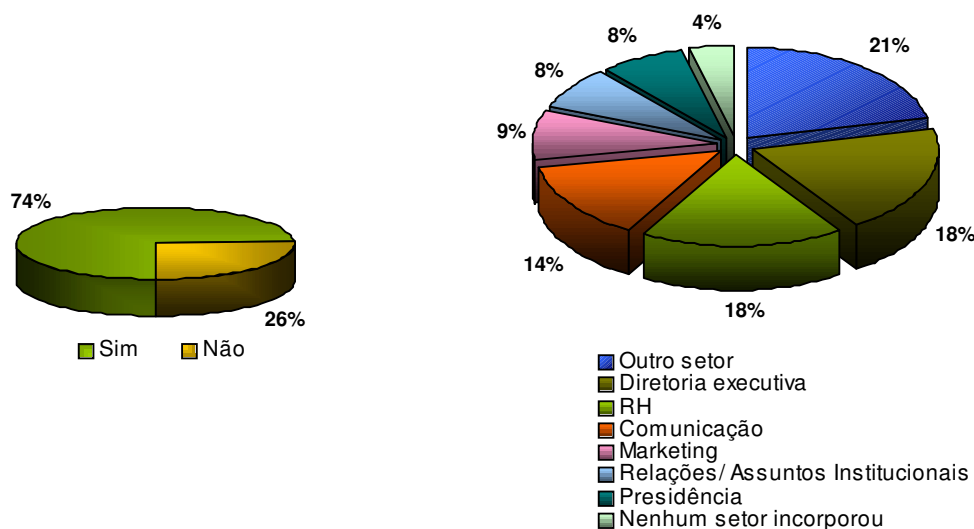
Gráfico 2 - Os três objetivos de negócios, mais importantes, que a reputação da empresa permite alcançar



Fonte: Pesquisa Hill & Knowlton publicada no Jornal Valor 20/07/04

O gráfico 3 mostra que mais de 70% das empresas associadas ao Instituto ETHOS constituíram uma área para tratar da Gestão da Responsabilidade Social. A alocação dessa área fica, notadamente, a cargo da Diretoria Executiva ou de Recursos Humanos, entre outros.

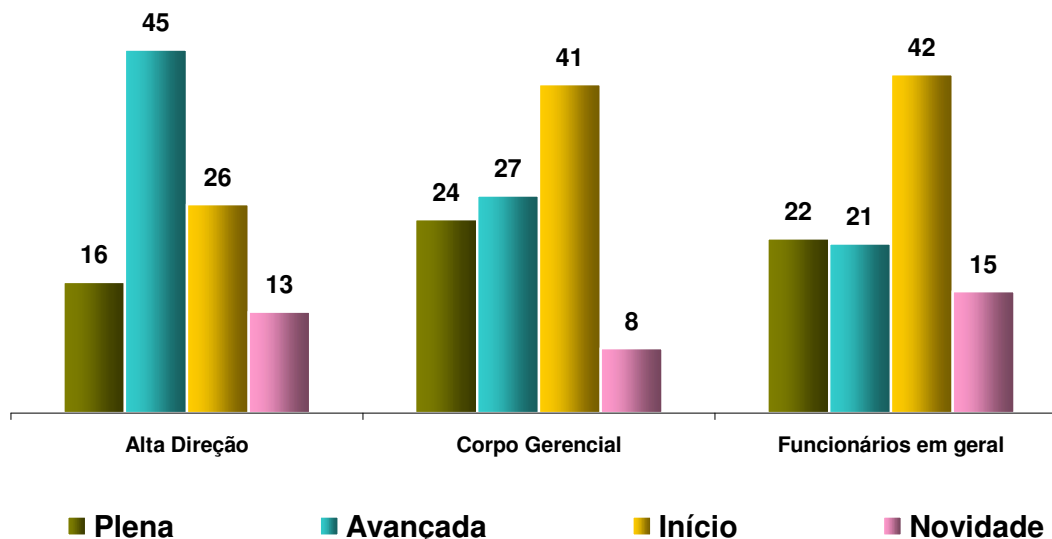
Gráfico 3 – Empresas que constituíram uma área para tratar da Responsabilidade Social e sua alocação



Fonte: Instituto ETHOS – Empresas associadas

O gráfico 4 mostra o nível de envolvimento dos colaboradores, corpo gerencial e direção com a gestão socialmente responsável. Nota-se que o nível avançado está presente na alta direção, enquanto que no nível gerencial e junto aos colaboradores, o envolvimento ainda é incipiente.

Gráfico 4 - Envolvimento dos empregados, corpo gerencial e direção.



Fonte: Instituto ETHOS (2004)

A Tabela 1 traz a opinião de consumidores que julgam as empresas por sua responsabilidade social, Prestigiando ou punindo um produto ou marca, segundo a identificação, ou não, de ações, projetos ou políticas de boa conduta corporativa. Noventa e três por cento, se estimulados, dizem preferir as empresas que estão relacionadas à gestão social.

Tabela 1 - Consumo consciente

CONSUMO CONSCIENTE
•54% julgam empresas pela Responsabilidade Social
•24% prestigiam empresas pela Responsabilidade Social
•19% punem empresas pela Responsabilidade Social
•31% prestigiam ou punem pela Responsabilidade Social
•93%, se estimulados, prestigiam empresas pela Responsabilidade Social.

Fonte: Ethos/Valor 2000 - Pesquisa junto a Consumidores

A Tabela 2 apresenta a opinião de consumidores que estão dispostos a trocar de produto ou loja, para uma marca que esteja associada a uma causa nobre. Mais de 30% das empresas líderes ouvidas acreditam que vincular suas campanhas ao trabalho social de organizações sociais sérias, confere prestígio e respeito às suas marcas.

Tabela 2 - Consumo consciente

HAVENDO IGUALDADE DE PREÇO	
•	76% dos consumidores estão dispostos a trocar de produto ou loja para a marca que esteja associada à promoção de uma causa nobre (Walker Research 1997)
•	34% das empresas líderes do Reino Unido acreditavam que vincular suas campanhas à imagem de ONGs respeitadas aumentava o prestígio da sua própria marca (pesquisa entre 170 diretores de marketing 1998)

Fonte: Instituto Akatu/ETHOS (2004)

A Tabela 3 apresenta as ferramentas de gestão social, e o nível de utilização, de cada uma delas, pelas empresas. Destaca-se que a avaliação pelos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social já é utilizada por 77,9% das organizações. O Banco de Práticas do ETHOS, Balanço Social IBASE e o Pacto Global, são utilizados por mais de 30% das empresas.

Tabela 3 - Ferramentas que as empresas utilizam no processo de gestão

MAIS UTILIZADOS (Acima de 50%)		POUCO UTILIZADOS (de 10 a 30%)	
Indicadores Ethos	77,9	PNO/Sociedade	22,9
Declaração Direitos Humanos	60,7	Agenda 21	20,0
Metas do Milênio	52,1	OHSAS 18001 / BS 8800	20,0
Guia Ethos Balanço Social	50,3	Princípios Governança Corp.	17,9
		SA 8000	15,7
		Balanço Social GRI	15,0
		Outra	13,0
		Carta da Terra	10,0
		Matriz Evidências	10,0
		MUITO POUCO (até 10%)	
		Projeto Sigma	7,1
		Princípios de FSC	7,1
		AA 1000	3,6
		The Natural Step	2,1
RAZOAVELMENTE UTILIZADOS (de 30 a 50%)			
Banco de Práticas	42,1		
Balanço Social IBASE	36,4		
Pacto Global	34,3		
ISO 14000	32,1		

Fonte: Instituto ETHOS(2004)

5 - CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social Empresarial é, hoje, o terceiro fator de competitividade no mercado, o primeiro sempre foi preço e o segundo qualidade, e figura como diferencial para acesso a novos mercados e investimentos, principalmente os externos. Ou seja, um bom negócio para as organizações nestes tempos de globalização e acirrada competição por mercado.

Por contemplar todas as partes interessadas ou impactadas pela organização, a gestão socialmente responsável resulta em sustentabilidade para a operação da empresa, uma vez que

possibilita o gerenciamento de impactos ambientais, de questões legais e trabalhistas e desenvolvimento social e comunitário da área de influência das organizações.

A postura ética e transparente das organizações também já é responsável pela retenção de talentos, orgulhosos por fazerem parte de uma gestão comprometida com as gerações futuras. O consumo consciente é cada vez mais uma realidade e pesquisas apontam que os clientes punem ou prestigiam uma empresa por sua postura junto à sociedade. O Brasil já é o quinto país do mundo em Responsabilidade Social. Normas e padrões certificáveis, relacionados especificamente ao tema da responsabilidade social, como as normas SA8000 (relações de trabalho) e AA1000 (diálogo com partes interessadas), vêm ganhando crescente aceitação.

Cabe ressaltar que todas as iniciativas até o momento são espontâneas e fruto da visão estratégica de dirigentes que entendem que num ambiente altamente competitivo existe a necessidade de uma atuação diferenciada. No entanto já existe um projeto de lei visando regulamentar as práticas socialmente responsáveis no país, tornando obrigatória a publicação do balanço social, a constituição de comitês internos para garantia das práticas de responsabilidade social, além de penalidades pelo descumprimento do proposto pela lei.

O principal é que as empresas reconheçam a importância dessa nova forma de gestão e a incorporem no seu dia-a-dia, trazendo sustentabilidade para seus negócios, mas também, para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI & Gian Mario. Compromisso social no mundo dos negócios. In: *Boletim do Ibase Orçamento e Democracia*, n. 11, p.10-11, fev/1999.

CARDOSO, C. C. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P (orgs). Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000

DRUCKER, Peter F. Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____ Sociedade Pós-Capitalista. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUNN, Robert. Quer uma vantagem competitiva? Revista Exame, 669, ano 32, n. 18, p. 5, 26/08/1998.

Global Compact, 2003. Instituto ETHOS.

Guia Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2005. Instituto ETHOS.

Guia Balanço Social, 2005. Instituto ETHOS

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo: junho de 2004.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa – Cidadã: Uma Visão Inovadora Para Uma Ação Transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

SROUR, R. H. *Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço Social – Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas. *Investimento social privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados GIFE*. São Paulo, 2001.

Sites:

www.ethos.org.br - acesso em 29 de junho de 2005, às 17h30m.

www.gife.org.br - acesso em 26 de junho de 2005, às 16 horas.

www.balancosocial.org.br - acesso em 26 de junho de 2005, às 15 horas.

www.akatu.org.br - acesso em 25 de junho de 2005, às 14 horas