RODAS DE DIÁLOGO | Responsabilidade Social Empresarial

VOLUME I

2007 2008 2009

instituto iris

instituto iris

MISSÃO DO INSTITUTO IRIS

Potencializar a transformação de crianças, adolescentes e jovens para a formação cidadã e de gestores para a prática da responsabilidade social.

OBJETIVO GERAL DO PROJETO ASCENDER

Fomentar a prática da responsabilidade e do investimento social em organizações do setor privado, público e do terceiro setor no Estado da Bahia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1

Construir aprendizagens em responsabilidade social por meio de processos formativos envolvendo pessoas e organizações do setor privado, público e do terceiro setor.

2

Formar e fortalecer uma rede de empresários comprometidos com o desenvolvimento social na Bahia e em toda região nordeste do Brasil.

3

Criar uma rede de associados ao Instituto de Responsabilidade e Investimento Social | IRIS que compartilhem dos mesmos princípios e valores da instituição e que contribuam com o desenvolvimento social sustentado.

Realização

instituto iris
Instituto de Responsabilidade e Investimento Social

projetoascender

Financiador

W.K. KELLOGG FOUNDATION

Apoio

IGUATEMI
O SHOPPING DA BAHIA

FIEB
Federação das Indústrias do Estado da Bahia

SEBRAE
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

A TARDE

COMUNIC-ATIVA

Maria

ano XX
VENTURE
SOLUÇÕES GRÁFICAS
71 3503-3555

projetoascender

CONSOLIDANDO OS PRINCÍPIOS DE **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)** NO NORDESTE BRASILEIRO

instituto iris

REALIZAÇÃO
INSTITUTO DE RESPONSABILIDADE E INVESTIMENTO SOCIAL | IRIS
Avenida Tancredo Neves, 148 | Caminho das Árvores
41820-908 | Salvador | BA | Brasil
Telefone 71 3350 5526 | Fax 71 3350 5060
Twitter: @IRISinstituto | Facebook: Instituto Iris
www.institutoiris.org.br | institutoiris@institutoiris.org.br

instituto iris

INVESTIDOR SOCIAL
FUNDAÇÃO KELLOGG

CONSELHEIROS IRIS
ANDRÉIA SANTOS VIDAL
ANTÔNIO JOSÉ NASCIMENTO
ANA BEATRIZ RIQUE
INGRID BORGES WECKERLE
MÁRCIA MARIA DA CRUZ
NELY OLIVEIRA ALVES DOS SANTOS
PAULO DE TARSO
REINALDO FEITOSA RIQUE
RICARDO ESPÍNOLA VISCO
VERA LÚCIA SANTOS GUIMARÃES

ASSOCIADOS IRIS
ALEXANDRE LUÉRCIO
BENITO FERNANDEZ
CARLOS ALEX DE CANTUARIA CYPRIANO
DORIVAL REGINI DE ANDRADE
EDIVALDO MACHADO BOAVENTURA
EDUARDO BORGES DA CUNHA
EWERTON ESPÍNOLA VISCO
HÉLIO TOURINHO
IARA SOUZA FARIAS
ISABEL PORTELA FERNANDES DE SOUZA
LUCIANA GUIMARÃES RIQUE
MARTA DE VITTO RABELO
PAULA CHIES SCHOMMER
RENATO FEITOSA RIQUE
SERGIO BRITTO MAGALHÃES

COLABORADORES DO INSTITUTO IRIS
ISABEL PORTELA FERNANDES DE SOUZA | Diretora Presidente | 2008-2009
BIANCA CASALI | Assistente de Projeto | 2008-2009
EUNICE FERREIRA | Assistente de Projeto | 2008-2009
ISMAEL TEIXEIRA | Assessoria de Comunicação | 2007-2008
KATIANI ZAPE | Coordenadora do Projeto Ascender | 2007-2008
MARCEL BANE | Estagiário de Jornalismo | 2009
FLÁVIA SENNA | Estagiária | 2007-2008
NELY ALVES | Coordenadora Administrativa-Financeira

EDIÇÃO | ISABEL PORTELA FERNANDES DE SOUZA
RELATORIA | ENA LÉLIS
CONSULTORIA | JOHN SNOW BRASIL, MIGUEL FONTES ,RODRIGO LARO
REVISÃO | ENA LÉLIS, KATIANI ZAPE
PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA | ANGELA FUJIWARA (CAPA) E SERGIO FUJIWARA
TIRAGEM | 1.000 exemplares

SALVADOR | DEZEMBRO DE 2009

Introdução

A discussão sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) entrou definitivamente na agenda empresarial neste início do século XXI. Eventos internacionais, estudos acadêmicos e novas políticas de RSC vêm sendo organizados em diversas partes do mundo. No entanto, dificuldades de se estabelecer parâmetros de comparação e ferramentas de avaliação precisas contribuem para que a RSC seja vista, por céticos, como apenas um subterfúgio das empresas para "maquiar" sua falta de responsabilidade social. Além disto, as próprias empresas, sem essas referências, acabam alocando recursos para a área de RSC sem um conhecimento abrangente sobre o tema.

Para ampliar a discussão sobre o tema e buscar parâmetros mais claros de RSC, o Instituto IRIS, em parceria com a Fundação Kellogg, organizou na cidade de Salvador entre os meses de abril e novembro de 2007, quatro rodas de diálogo com empresários. Em base a um modelo teórico de RSC, fundamentado em cinco princípios conceituais (intencionalidade, engajamento, compromisso com sustentabilidade, liderança e conhecimento de causa), as rodas buscaram difundir "cases" e aspectos relacionados a esses cinco princípios.

O resultado desse trabalho está documentado abaixo. O primeiro capítulo traz um aprofundamento teórico dos diversos princípios conceituais e a evolução das teorias de RSC. Aborda ainda, em profundidade, o processo de evolução da teoria de RSC subdividindo-se em três partes: a) filantropia corporativa; b) RSC; e c) cidadania corporativa estratégica.

A partir do segundo capítulo, um texto introdutório e explicativo do pesquisador Miguel Fontes sobre cada um dos princípios conceituais da RSC é apresentado. O pesquisador apresenta os fundamentos teóricos de cada princípio e lista suas principais características. Esses textos foram também dispo-

nibilizados para todos os participantes das quatro rodas de diálogo como referência para as discussões.

Especificamente, no segundo capítulo, o princípio da liderança é discutido. Em função da importância desse princípio, foi destinado a ele um espaço maior, não sendo apresentado, pois, um "case" específico. Nele, busca-se discutir quais são os aspectos fundamentais que contribuem para que uma empresa exerça um papel de liderança em RSC para todos os seus *stakeholders*. Os resultados da primeira roda de diálogo também são apresentados, com a participação de representantes dos três setores: governamental, empresarial e sem fins lucrativos.

O terceiro e o quarto capítulos abordam os princípios de intencionalidade e engajamento, os quais foram discutidos durante a segunda roda de diálogo. Ambos os capítulos iniciam-se com a descrição de "cases" específicos empresariais sobre a intencionalidade e o engajamento de *stakeholders* em RSC, respectivamente. Uma seção sobre as principais reflexões da segunda roda de diálogo também é apresentada.

O quarto capítulo foca, ainda, no princípio de conhecimento de causa no desenvolvimento de portfólio de investimento social privado. O capítulo se inicia com uma descrição da experiência do Caixa Seguros no desenvolvimento de um programa para jovens. Além disso, os resultados da terceira roda de diálogo são apresentados.

O quinto capítulo encerra as rodas de diálogo abordando o princípio do compromisso com a sustentabilidade. Este talvez seja um dos capítulos de maior interesse para gestores sociais em função da importância dada em diversos fóruns sobre este princípio. Utiliza-se também de um "case" de sustentabilidade em RSC desenvolvido pela empresa COELBA.

CAPÍTULO I

Os Cinco Princípios Conceituais de RSC

I.A. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE RSC

Baseado em uma revisão extensa da literatura internacional, o principal objetivo desse capítulo é fornecer uma visão geral de três principais movimentos históricos e teóricos de responsabilidade social de empresas. Proporciona-se, assim, uma análise das três principais perspectivas conceituais evolutivas do conceito de responsabilidade social: 1) filantropia corporativa; 2) responsabilidade social corporativa; e 3) cidadania corporativa estratégica.

Perspectiva Conceitual 1: Filantropia Corporativa

A Filantropia Corporativa é caracterizada por investimentos em causas sociais alocados por proprietários e acionistas corporativos individualmente[1,2]. Mesmo que os investimentos sejam redirecionados de lucros gerados pela corporação e doados pelo proprietário/principal acionista, eles não envolvem uma ligação organizacional direta entre esses investimentos e as decisões do comércio principal da corporação.

O conceito de Filantropia Corporativa ganhou reconhecimento importante depois da publicação das ideias de Milton Friedman sobre investimentos sociais no artigo de 1970, na revista *New York Times*: "A responsabilidade social dos negócios é aumentar seus lucros". Neste artigo, Friedman argumenta que o principal foco do gerenciamento de corporações deveria ser trazer lucro para acionistas, não investir em programas sociais. E, no caso da empresa querer se envolver em financiamento altruístico, este deveria estar disponível por proprietários com seus próprios recursos pessoais através da filantropia.

A principal estrutura organizacional desenvolvida por corporações filantropistas foi a criação de fundações ou institutos não governamentais ligados à corporação. Isto foi especialmente verdade nos EUA, onde estudos revelaram a existência de mais de 64.843 de tais organizações para 2002[3]. A origem típica dessas organizações é a alocação de uma quantidade substancial de recursos ou uma doação dos principais acionistas das corporações. As corporações são então estabelecidas para usar os retornos financeiros do mercado comercial para investir em vários programas sociais nas áreas de educação, saúde, meio ambiente etc.

1. Porter, Michael; and Kramer, Mark R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Havard Business Review. December, 2002. 57-68.

2. Wilcke, richard W. Na Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis. Independent Review, Vo. IX, No. 2, Fall 2004, 187-209.

3. Excerpted from Fulton, Katherine & Blau, Andrew. Looking Out for the Future: An Orientation for Twenty-First Century Philanthropists, 2005. Monitor Company Group, LLP.

Uma das principais características dessas organizações é sua total independência estratégica do negócio principal de suas corporações. Portanto, a missão, a visão e os valores são definidos para cada uma das organizações, separadamente. Também, seu respectivo quadro de diretores tem tipicamente membros distintos e não necessariamente se sobrepõem. Finalmente, a cultura organizacional pode ser bem diferente, sendo o foco da organização de mercado comercial maximizar lucros e o foco da organização do mercado social maximizar o impacto social de várias intervenções.

É importante reconhecer que a quantidade de financiamento social/de saúde, derivada de investimentos dessas estruturas organizacionais, tem sido bastante substancial. Por exemplo, as doações de Andrew Carngie e John D. Rockfeller durante sua existência têm totalizado, por volta de 2003, mais de 14 bilhões de dólares[4]. Algumas fundações recentemente criadas, como a Fundação de Bill e Melinda Gates, têm um período de existência bem menor e investem quantidades ainda maiores. A doação total entregue à Fundação Gates, em meados de agosto de 2006, alcançou 31,9 bilhões de dólares[5].

Entretanto, a visão de Friedman, de que corporações não devem estar envolvidas diretamente com investimento social, tem recebido fortes críticas de teóricos de mercado nas duas últimas décadas como um resultado de três principais fenômenos: 1) a emergência de um processo de globalização; 2) os escândalos financeiros/de contabilidade do começo de 2000; e 3) o reconhecimento internacional que corporações, como qualquer outra organização estruturada de setores governamentais e não governamentais, são também entidades sociais que impactam economias e dinâmicas sociais de comunidades locais.

Primeiro, em relação ao processo de globalização dos anos de 1990, Googins[6] argumenta que "as corporações no começo do século XXI refletem muitas das mesmas tensões que estão confrontando as sociedades mais vastas de lado a lado do globo em um mundo de globalização.". O autor também explora mais esses desafios sugerindo que

> o comércio em todas as partes do mundo é confrontado não apenas com os desafios tradicionais do comércio competitivo (complicado pelo processo de globalização), mas também pela necessidade e demanda de outras partes interessadas que crescentemente exercem funções críticas para alcançar o sucesso do negócio. As tensões entre pessoas e lucros continuarão a caracterizar a globalização e a cidadania corporativa. (GOOGINS, 2002, p.85-101)

4. Excerpted from Fulton, Katherine & Blau, Andrew. Looking Out for the Future: An Orientation for Twenty-First Century Philanthropists, 2005. Monitor Company Group, LLP.

5. Retrieved from http://gatesfoundation.org/MediaCenter/Fact Sheet/ on October 02, 2006.

6. Googins, Bradley. The Journey Towards Corporate Responsibility in the United States: Leader or Laggard? JCC 5, Spring 2002. 85-101.

Nesse contexto, Sadler[7]

> indica que está claro que lidar com o movimento anti-globalização criou uma nova "tendência" para a agenda de comércio. Tais desenvolvimentos fizeram surgir novas questões de teoria de gerenciamento de negócio e prática, particularmente a RSC (CSR) – a noção que as companhias deveriam acompanhar a busca do lucro com boa cidadania.

O exemplo mais bem conhecido e que deu publicidade deste novo fenômeno foi o do negócio da Nike que conduziu escândalos depois de sua expansão mundial de manufaturamento para se tornar uma marca "globalizada". No começo dos anos de 1990, a Nike sofreu severos ataques do movimento dos direitos humanos pelo uso do trabalho infantil em algumas de suas unidades de manufaturamento industrial e suas subcontratantes em alguns países menos desenvolvidos. De acordo com o vice-presidente de responsabilidade corporativa da Nike, Hannah Jones: "No começo dos anos de 1990 nós tivemos uma atitude 'vamos sozinhos'. Nós éramos uma companhia com um único foco no esporte e *fitness*, e nós estamos apenas começando a reconhecer as maiores responsabilidades que vêm sendo atribuídas a um membro de uma comunidade global interdependente e complexa. Quando nós fizemos um exame minucioso de práticas de trabalho em nossas fábricas de contrato, éramos despreparados e defensivos."

A partir desta experiência, a Nike iniciou um esforço para reduzir as consequências negativas do escândalo pela abertura do alcance de sua prática do comércio e da tendência de seus princípios de RSC. De acordo com Svendsen[8],

> a Nike adquiriu uma nova função como convocadora de rede – focando em redes de construção de relações multilaterais – para lidar com assuntos que se expandem além das fronteiras de sua organização. A despeito do consumo de tempo e da função potencialmente difícil, os executivos da Nike perceberam há vários anos que eles deram com a cara na parede em várias de suas iniciativas de sustentabilidade. (SVENDSEN e LABEERGE, 2005, p. 94)

Em segundo lugar, os escândalos financeiros/de contabilidade do começo dos anos 2000, como nos casos da Enron, Worldcom, Parmalat e Imclone, também revelaram importantes lacunas de gerenciamento de compromisso de longa duração de grandes corporações aos seus valores, missões e visões corporativas. Nesses casos, gerentes superiores, incluindo membros do conselho de acionistas, manipularam os seus registros de contabilidade de suas corporações para melhorar a percepção do mercado de seu de-

7. Sadler, David. Anti-corporate Campaigning and Corporate "Social" Responsibility: Towards Alternative Spaces of Citizenship. Antipode 851-870.

8. Svendsen, Ann c.; and Labeerge, Myriam. Convening Stakeholder Networks. A New Way of Thinking, Being, and Engaging. JCC 19, Autumn 2005. 91-104.

sempenho financeiro, consequentemente levando a um aumento no preço de seus valores de ação no mercado de bolsa de valores.

Baseado nesses exemplos negativos, as corporações têm recentemente percebido que a razão para a RSC vem de não apenas devido a razões filantrópicas, mas de acordo com Hollender[9], "isso tem um bom sentido econômico [...] Muitas [corporações] são agora vistas como seu desempenho financeiro de competidor tem melhorado significativamente por melhores práticas [sociais]".

Finalmente, no caso de corporações sendo percebidas como entidades sociais, vários estudos de impacto econômico e social têm mostrado que as práticas do comércio influenciam diretamente o equilíbrio do meio ambiente, as dinâmicas das comunidades onde elas estão localizadas e a capacidade de uma dada sociedade fornecer maior acesso e equidade aos serviços sociais e produtos.

Esses argumentos mostram uma nova tendência em relações de corporações onde uma companhia não pode se distanciar dos impactos sociais e econômicos de sua presença em um contexto multicultural específico. Por exemplo, o impacto da presença de uma unidade de uma grande corporação a nível local, como a WalMart, pode ser significante. Basker[10] realizou um estudo dos efeitos de mercado de trabalho em comunidades locais, em 2003, e concluiu que

> a reputação de eficiência da WalMart, combinada com seu poder de mercado, poderia causar um declínio no número de trabalhos de varejo na comunidade [...]. A entrada do WalMart tem um pequeno efeito positivo no emprego de varejo em nível de condado enquanto reduz o número de pequenos estabelecimentos de varejo no mesmo condado. (BASKER, 2002, p. 2-15)

Finalmente, de acordo com a literatura, a visão de Friedman também sofre de várias armadilhas econômicas conceituais. De acordo com Wilcke[11], o argumento de Friedman que o gerenciamento de corporações deveria focar em trazer lucros para os acionistas, viola importantes leis de mercado livre. Isso é porque este argumento implica que o gerenciamento não tem direito sobre o contrato para agir por suas próprias preferências, tomar decisões arbitrárias ou gastar recursos da firma para alcançar objetivos sociais que não podem ser mostrados como sendo diretamente relacionados ao lucro e, portanto, à sua responsabilidade fiduciária.

9. Hollender, Jeffrey. What Matters Most: Corporate values and Social Responsibility. California Management Review, Vol. 46, No. 4, Summer 2004, 111-119.

10. Basker, emek. Job Creation or Destructuion? Labor-Market Effects of Wal-Mart Expansion. University of Missouri-Columbia Working Paper No. 02-15, 2002.

11. Wilcke, Richard W. Na Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis. Independent Review. Vol. IX, No. 2, Fall 2004, 187-209.

Além do mais, Porter[12] discute que o argumento de Friedman contra a responsabilidade social do comércio sugere que os objetivos sociais e econômicos sejam distintos. Contudo, segundo Porter, investimentos em educação e saúde têm impactos significantes na produtividade de trabalho, na melhora dos níveis de consumo, redução de resíduos durante os processos de manufaturamento e na melhora da sustentabilidade ambiental em longo prazo, derivado do uso de recursos renováveis.

Perspectiva Conceitual 2: Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Como indicado anteriormente, a RSC é definida como a noção de que as companhias deveriam associar a busca do lucro com a boa cidadania, incluindo o investimento direto do rendimento das corporações em causas sociais e projetos de melhoria de vida de vários acionistas. Esta focaliza em garantir diretamente os benefícios sociais, econômicos e ambientais de acionistas internos e externos que vão além das obrigações legais específicas, i.e., benefícios especiais para empregados garantidos por lei.

As tentativas iniciais para definir a RSC se originam de preparações da conferência Eco 92, presidida no Rio de Janeiro/Brasil, quando corporações foram primeiro convidadas para direcionar seu papel tendendo para o desenvolvimento ambiental sustentável. Antes da Conferência, várias corporações eram pressionadas por ambientalistas e governos a direcionar suas respectivas "agendas" para o aquecimento global e políticas no uso de recursos renováveis de energia.

Como resultado, nos últimos 14 anos o mundo experimentou o surgimento de um novo investimento em tecnologias amigáveis ao ambiente de grandes corporações. Em 2005, de acordo com Bailey[13], os investimentos no setor de energia renovável alcançaram seu recorde, aumentando de 30 bilhões de dólares em investimentos privados, em 2004, para 38 bilhões, em 2005.

Poderia também ser reconhecido que o conceito de RSC ganhou significado teórico depois da emergência da *Teoria dos Stakeholders* na metade dos anos de 1980. De fato, esta teoria é o que melhor define a subsequente evolução de envolvimento coletivo em causas sociais além da filantropia corporativa. Já que isso defende uma abordagem de tendência corporativa para financiamento social/de saúde, o conceito de RSC incorpora várias dimensões centrais que devem ser consideradas por uma corporação privada para implementar completamente e desenvolver uma agenda de responsabilidade social. Em um ambiente de aprofundamento de globalização econô-

12. Porter, Michael; and Kramer, Mark R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Havard Business Review. December, 2002. 57-68.

13. Retrieved from http://riskybusiness.wordpress.com/2006/08/23/2005-was-a-record-year-for-investment-in-the-renewable-energy-sector/ on September 06, 2006.

mica, a teoria das partes interessadas também inclui esforços em direção a éticas de comércio globalizantes e equidade de saúde e acessibilidade.

A *Teoria dos Stakeholders* foi popularizada por Edward Freeman, em seu escrito de 1984, *Gerenciamento Estratégico: uma Abordagem de Stakeholders*". De acordo com Waddock[14], "ele [Freeman] essencialmente argumenta que uma relação da companhia com diversas partes interessadas (e tratamento do ambiente natural) é o cerne para entender como esta opera e agrega valor como um negócio." O autor também sugere que

> a linguagem de partes interessadas tem sido largamente adotada na prática e está sendo integrada nos conceitos de responsabilidade corporativa/cidadania por estudantes que reconhecem que é através de uma decisão da companhia, ações e impactos nos grupos envolvidos com o processo produtivo e no ambiente natural que uma responsabilidade corporativa/cidadania de uma companhia se manifesta. (WADDOCK, 2004, p.11)

Vários autores enumeram uma lista de grupos de stakeholders potenciais que diretamente ou indiretamente influenciam as decisões de RSC. Como ilustrado na figura 1 abaixo, a estrutura de MacMilan *et al.*[15,16,17] fornece a subdivisão mais abrangente de tipos de *stakeholders*: a) de troca direta ou *stakeholders* primários; e b) *stakeholders* secundários ou influenciadores:

FIGURA 1 | Mapa de *stakeholders*

14. R. E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach. (Boston: Pitman, 1984).

15. MacMillan, Keith; Money, Kevin; Downing, Steve; and Hillenbrand, Carola. Giving Your Organization Spirit: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation, and Corporate Responsibility. Journal of General Management, Vol. 30, No. 2, Winter 2004. 20.

16. Dawkins, Jenny; and Lewis, Stewart. CSR in Stakeholder Expectations and Their Implication for Company Strategy. Journal of Business Ethics 44. 185–193, 2003.

17. Lea, David. The Imperfect Nature of Corporate Responsibilities to Stakeholders. 2004. Business Ethics Quarterly, Vol. 14, Issue 2, 201-217.

MacMillan *et al.* discute que a necessidade emergente de um diálogo direto com esses grupos deriva da crescente importância de uma "reputação" de companhia sólida para sustentabilidade em longo prazo de qualquer negócio. Citando Schultz *et al.*[18], o autor também defende que

> qualquer que seja a definição de reputação, há um sentimento crescente diferente dos logos das companhias, seus produtos e apresentação geral, mas fundamental para a soma total de "identidade corporativa" – como as organizações se vêem (ou até como os empregados em uma organização vêem sua organização), e "imagem corporativa" – como outras partes interessadas vêem a organização.

Entretanto, alguns autores questionaram a abrangência desta segunda perspectiva conceitual na evolução do envolvimento coletivo e financiamento em causas sociais/de saúde. Dois importantes aspectos fracos da *Teoria dos Stakeholders* como base para a RSC têm sido realçados na literatura: 1) a procura da reputação pode não refletir um compromisso verdadeiro para a mudança social e o desenvolvimento; e 2) as ferramentas de gerenciamento não têm sido apropriadamente usadas para a tomada de decisões em investimentos de tendência social/de saúde.

Para o argumento anterior, Reed[19] apoia que a *Teoria dos Stakeholders* pode não direcionar adequadamente os três setores de responsabilidade social corporativa: legitimidade, moralidade e ética. Portanto, pode "falhar em direcionar a completa distribuição de temas envolvidos ou não proporcionar adequada instrução básica para a posição. Competir interesses entre acionistas e outras partes interessadas, por exemplo, pode interferir na autenticidade do envolvimento da companhia em práticas de RSC. De acordo com Reed, "em tais circunstâncias (assumir que o senso tradicional de direitos de propriedade está codificada em lei legitimada), o gerenciamento tem a responsabilidade de dar prioridade à visão dos acionistas.".

O argumento posterior deriva da falta de uso das ferramentas de gerenciamento de ruídos em práticas de responsabilidade sociocorporativa. De acordo com o artigo *Revisão da Lei de Harvard*, de 2004[20], "ainda conspicuamente ausente de muito da literatura sobre RSC é a análise econômica que tem sido tão proveitosamente empregada para explicar e resolver outros problemas de provisão de bens públicos e estratégia corporativa." Portanto, as questões levantadas pela Harvard que

> a maioria dos estrategistas coletivos fazem uso regularmente da 'teoria' do jogo para analisar a entrada no mercado, a estratégia de

18. Schultz, M., hatch, M.J., and holten larsen, M. 92000) (eds.), the Expressive Organization: Linking Identify, reputation and the Corporate Brand, New York: Oxford University Press Inc.

19. Reed, Darryl. Three Realms of Corporate Responsibility: Distinguishing Legitimacy, Morality and Ethics. Journal of Business Ethics. 21: 23–35, 1999.

20. Harvard Law Review. Notes: Finding Strategic Corporate Citizenship: A New Game Theoretic View. Vol. 117, 1957-1980.

aquisição, e até avaliação. Porque essas ferramentas analíticas não têm sido dispostas para dissecar problemas de RSC, que repousa na interseção da teoria de bens públicos e estratégia corporativa? (HARVARD LAW REVIEW, 2004, p.1957-1980)

Perspectiva Conceitual 3: Cidadania Corporativa Estratégica

Baseado na falta de uso de ferramentas de gerenciamento estratégico em RSC, uma nova perspectiva conceitual na evolução de envolvimento coletivo em causas sociais/de saúde parece emergir: Cidadania Corporativa Estratégica. Em um artigo de revisão da Harvard, a Universidade define este novo conceito como um estratégico "comportamento coletivo que serve ambos para um interesse da própria companhia e para o interesse público" [21].

O principal modelo econômico usado como uma referência deste novo conceito é a Teoria dos Jogos (baseado na estrutura do "dilema do prisioneiro"[22]). O modelo da Teoria dos Jogos foi derivado de conceitos estratégicos desenvolvidos no livro de John von Neumann e Oskar Morgenstern, de 1944, *Theory of games and Economic Behavior*. Esta foi a primeira vez que um forte argumento teórico foi feito para uma mudança em direção ao pensamento econômico estratégico. De acordo com Harvard, o conceito foi o primeiro a ser considerado "para a interação de agentes ao invés de uma reação de indivíduos a um meio ambiente livre. Ao contrário da clássica teoria microeconômica, a teoria do jogo afirma que interdependências são fatos importantes.".

Portanto, grandes corporações ao redor do mundo vêm usando a *Teoria dos Jogos* como uma estrutura principal para tomada de decisão comercial. Pelo uso da estrutura do "dilema do prisioneiro", as decisões são tomadas não apenas baseadas em que a companhia sozinha deveria investir, mas levar em consideração como outras companhias/jogadores similares irão se comportar. Nesta estrutura, cálculos matemáticos são feitos para perdas/lucros, derivando de quatro cenários: 1) a companhia investirá sozinha; 2) a companhia investirá ao mesmo tempo com outras companhias; 3) outras companhias investirão sozinhas; 4) nenhuma companhia irá investir.

No caso de RSC, Harvard argumenta que "o 'dilema do prisioneiro ilustra importantes maneiras em que a RSC pode ser estratégica – maneiras pela qual se torna lucrativa para firmas permanecerem socialmente responsáveis". Um exemplo da aplicação dessa estrutura seria o caso do financiamento coletivo para prevenção do HIV/AIDS. Está claro, por exemplo, que se todas as corporações desistem de investir na prevenção do HIV/AIDS, severas conse-

21. Harvard Law Review. Notes: Finding Strategic Corporate Citizenship: A New Game Theoretic View. Vol. 117, 1957-1980.

22. O "dilema do prisioneiro" é uma argumentação econômica sobre como tomar decisões em função de como outros parceiros vão responder a estas decisões.

quências resultarão em todo o mercado de trabalho. Contudo, apenas uma corporação fazendo esse investimento não será suficiente para resolver o problema. E corporações que desistirem de investir lucrarão também dos investimentos realizados por corporações engajadas socialmente.

Este exemplo é também explorado na nota de Harvard

> como uma má conduta se torna espalhada, a confiança pública em atores coletivos irão erodir significantemente, impondo enormes custos de transação em todos os aspectos do negócio diário. Em áreas, por exemplo, de até trinta por cento da força de trabalho que pode estar infectada com HIV/AIDS, as firmas que rejeitam aumentar os benefícios médicos para empregados infectados experimentarão uma deterioração no mercado de trabalho – o absentismo cresce, a produtividade do empregado diminui e os custos para treinar, recrutar e proteger novos empregados podem sobrepujar qualquer possível ganho de recusa de pagamento com custos de tratamentos básicos [...] Há, portanto, um nível máximo, ou 'ótimo', de exploração do bem público[23], depois de que cada unidade adicional de deserção produz uma perda líquida para toda a indústria. (HARVARD LAW REVIEW, 2004, p.1957-1980)

A noção de cidadania corporativa estratégica também apoia novas iniciativas em parcerias público-privada na área social. Como companhias podem ser prejudicadas por ficarem sozinhas ou desertar de um investimento em tais causas importantes sociais/de saúde, os Estados Unidos reconheceram a importância de construir e promover novas abordagens multissetoriais e de ampla atividade para o engajamento coletivo. A afirmação a seguir, do secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan[24], explora mais essa nova tendência em práticas de negócios: "Eu espero que as corporações entendam que o mundo não está pedindo a elas pra fazer algo diferente do seu comércio normal, mas propriamente está pedindo para fazer o seu comércio normal diferentemente."

Duas estruturas de parcerias público-privada criadas recentemente em sistemas de saúde são o *Fundo Global de Luta contra a AIDS, Tuberculose e Malária*[25] e as iniciativas de desenvolvimento de vacinas. O *Fundo Global* é um mecanismo de fundo patrocinado pelas Nações Unidas "para assegurar que esses financiamentos (em HIV/AIDS, tuberculose e malária) alcancem e sejam justificáveis para pessoas em necessidade de serviços urgentes". Por volta de 2005, o *Fundo Global* recebeu patrocínio de agências governamentais, setor privado e outras organizações não governamentais de países

23. Os bens públicos são definidos como commodities não concorrentes e não exclusivos. No caso de princípios não concorrentes, o uso de um indivíduo desse bem não pode obstruir seu uso com um outro indivíduo; e no caso de princípios não exclusivos, indivíduos que pagam e não pagam têm o mesmo exato direito a acesso e uso desse bem.

24. Wilenius, Markku. Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world. Futures 37 (2005), 133-150.

25. Ver http://www.theglobalfund.org/en/

desenvolvidos. No caso do setor privado, o *Fundo* representa aproximadamente 15,4% das 130 doações revisadas pelo escritório de responsabilidade do governo dos Estados Unidos, em 2005[26].

No caso de iniciativas de vacina, o setor privado foi convidado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Fundação Rockefeller[27] para participar ativamente na implementação de nova pesquisa científica e desenvolvimento de projetos. Isto é especialmente verdade no caso de companhias farmacêuticas. As iniciativas de vacina são estabelecidas como uma abordagem multissetorial que promove o uso de vantagens comparativas específicas dos governos, setor privado e universidades em pesquisa para o desenvolvimento de novas vacinas para doenças específicas (tais como malária e HIV/AIDS) e novos tratamentos com drogas para doenças infecciosas. A iniciativa é derivada do entendimento de que as transições epidemiológicas em países desenvolvidos, de doenças infecciosas a crônicas, nos últimos quarenta anos, reduziram o interesse de laboratórios farmacêuticos em investir em novas drogas para doenças que mais afetam os países menos desenvolvidos. Portanto, as iniciativas de vacina funcionam como um subsídio para a indústria farmacêutica, financiada pelo governo e outras companhias do setor privado, para implementação de nova pesquisa.

De acordo com autores diversos[28,29], ambas as estruturas exemplificadas acima repousam em várias estratégias, a exemplo do "push and pull" (puxa e empurra), para alcançar maior envolvimento do setor privado. Essas estratégias também aplicam o princípio da *Teoria dos Jogos*, pelo aumento ou redução dos benefícios para os que desistem e para os engajados. Conforme Widdus[30], as estratégias de "push" podem tomar muitas formas, tais como investimento público em pesquisa básica, divisão dos custos de testes de eficácia ou outros aspectos de desenvolvimento, divisão de custos de fábricas de produção, requerimentos reguladores internacionais de harmonização e introdução de créditos com juros para investimento em pesquisa e desenvolvimento. As estratégias de "pull" incluem o aumento da tomada de vacinas existentes, a criação de preços diferenciais para mercados de países em desenvolvimento e os mecanismos de garantia de mercado.

Além disso, no futuro, isso não é apenas a *Teoria dos Jogos*, usando o "dilema do prisioneiro" ou outro tipo de estrutura (como a "empurra e puxa") que pode potencialmente servir como ferramentas de teoria estratégica para implementação de conceitos de cidadania corporativa estratégica. Várias outras ferramentas para tomada de decisão têm sido usadas, com sucesso, por profissionais de saúde pública, gerentes e economistas para melhoria do acesso e equidade na saúde e outros bens públicos. Essas ferramentas

26. United States Government Accountability Office. Global Health: The Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria Is Responding to Challenges but Needs Better Information and Documentation for Performance-Based Funding. Report to Congressional Committees. GAO-05-639. Washington, D.C., 2005.

27. A Fundação Rockefeller foi criada em 1913, nos Estados Unidos, e tem como missão promover, no exterior, o estímulo à saúde pública, ao ensino, à pesquisa e à filantropia. É caracterizada como associação beneficente e não governamental, que utiliza recursos próprios para realizar suas ações em vários países do mundo, principalmente os subdesenvolvidos. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Funda%C3%A7%C3%A3o_Rockefeller Acesso em 12/01/2011.

28. Batson, Amie; and Ainsworth, Martha. Private Investment in AIDS Vaccine Development: Obstacles and Solutions. Bulletin of the World Health Organization, 2001, 79 (8). 721-727.

29. Ridley, Robert G. A Role for Public–private Partnerships in Controlling Neglected Diseases? Bulletin of the World Health Organization, 2001, 79 (8). 771-777.

30. Widdus, Roy. Public–private Partnerships for Health: Their Main Targets, Their Diversity, and Their Future Directions. Bulletin of the World Health Organization, 2001, 79 (8). 713-720.

poderiam ser facilmente adotadas pelo setor privado em esforços diretos de financiamento de saúde altruístico. Três exemplos de tais ferramentas são: 1) o ciclo PDCA[31]; 2) a estrutura "precede-procede"; e 3) ferramentas quantitativas para gerentes.

O ciclo de PDCA (Figura 2) é uma estrutura de quatro estágios para tomada de decisão, a fim de atingir o "problema observado" para "problema resolvido". Os quatro estágios são "planejar, fazer, checar e agir" e eles funcionam como um modelo cíclico para a resolução de problema em sistemas de saúde. O conceito do ciclo PDCA foi originalmente desenvolvido por Walter Shewhart, o estatístico pioneiro que desenvolveu o controle de processo estatístico nos laboratórios da Bell Telefones, nos EUA, nos anos de 1930. O ciclo PDCA, também chamado de "ciclo Shewhart", poderia ser aplicado em cidadania corporativa estratégica, uma vez que melhora a coordenação de esforços de melhoria contínua. Ele enfatiza e demonstra que os programas de melhoria devem começar com planejamento cuidadoso, devem resultar em uma ação efetiva e devem se mover no sentido de planejamento cuidadoso em um ciclo contínuo[32].

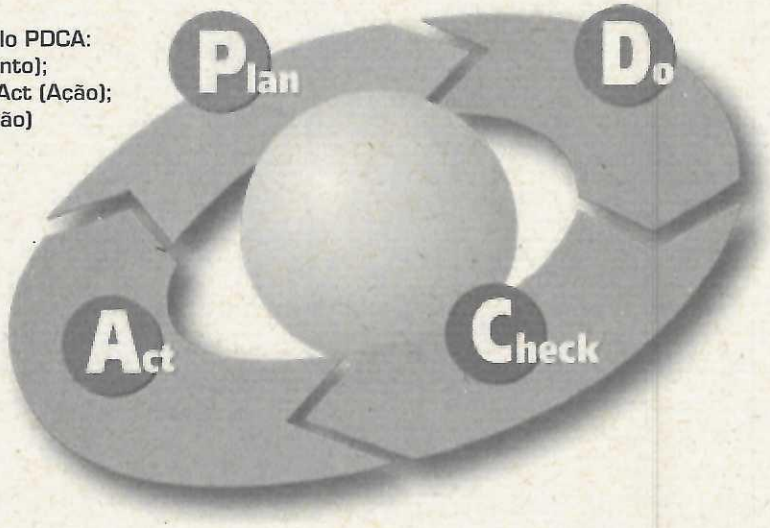

FIGURA 2 | Ciclo PDCA: Plan (Planejamento); Do (Execução); Act (Ação); Check (Verificação)

De acordo com a Universidade da Flórida do Sul[33],

> o objetivo do modelo "precede-procede" é direcionar a atenção inicial para resultados mais que honorários. Isto força os planejadores a começarem a planejar do ponto de vista dos resultados desejados. Em outras palavras, o indivíduo, enquanto planejador de programa, começa com o resultado desejado e trabalhos prévios para determinar o que causa isso e o que precede. A intervenção é objetivada em fatores que precedem o resultado.

31. O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA Acesso em 14/01/2011.

32. Retrieved from http://www.hci.com.au/hcisite3/toolkit/pdcacycl.htm on September 08, 2006.

33. Retrieved from www.infosihat.gov.my/artikelHP/.../The%20Precede.doc on September 08, 2006.

Finalmente, as ferramentas quantitativas para gerentes usam modelos matemáticos e estatísticos para tomadas de decisão de investimentos e prioridades. Baseado em modelos lineares e de simulação, as ferramentas oferecem aos gerenciadores a possibilidade de definir com maior segurança os níveis apropriados de entradas para as produções esperadas. Isto é especialmente importante em uma época de recursos escassos e competição mais agressiva. Os modelos lineares usam dados históricos para identificar associações específicas entre níveis de entradas e saídas para um plano de investimento específico. Por outro lado, as simulações usam modelos probabilísticos para definir a quantidade de recursos requeridos baseados em diferentes cenários no futuro.

Em relação à fraqueza desta nova perspectiva conceitual de envolvimento coletivo em financiamento altruístico, ainda falta uma avaliação prática e teórica mais profunda a respeito deste novo conceito, na literatura. Além disso, a maioria das iniciativas público-privadas em saúde é ainda muito incipiente, e a avaliação de programas estratégicos que está sendo realizada por corporações na área de saúde pública não tem sido largamente conduzida, especialmente como ela impacta os lucros coletivos ao mesmo tempo em que melhora as condições de saúde de várias sociedades. Portanto, é importante reconhecer que não está claro se o conceito de Cidadania Corporativa Estratégica receberá um reconhecimento apropriado pelos teóricos e práticos ao redor do mundo no futuro ou se apenas serão considerados como uma inovação conceitual sem maiores implicações práticas no mundo real.

I.B. DIMENSÕES FUNDAMENTAIS DE CONCEITOS PARA ANÁLISE DE APOIO DE *STAKEHOLDERS* A RSC

Em base a essa revisão bibliográfica, uma seleção inicial de princípios conceituais associados ao posicionamento estratégico de corporações em financiamento altruístico pode também ser realizada. Baseando-se na segunda e terceira perspectivas conceituais evolutivas de envolvimento corporativo em financiamento social, os cinco princípios conceituais que orientam o conceito de apoio dos *stakeholders* e uso de ferramentas estratégicas para tomada de decisão na perspectiva de tendência de RSC são: liderança, intencionalidade, envolvimento, conhecimento de causa e compromisso com a sustentabilidade. Os conceitos que apoiam essas dimensões são repetidamente mencionados por vários peritos em responsabilidade corporativa nos vários artigos observados, revistos e usados durante a revisão bibliográfica.

No entanto, cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que esses princípios são repetidamente mencionados na literatura, nenhum dos artigos revistos se refere a todas essas dimensões como parte de uma estrutura conceitual de RSC integral. De fato, alguns autores darão mais ênfase a um princípio mais que outro e o consenso se esses princípios têm o mesmo nível de importância não tem sido alcançado. Portanto, isso representa um modelo conceitual para o Projeto ASCENDER, baseado em uma combinação de vários princípios oriundos de fontes bibliográficas.

A primeira dimensão se refere à capacidade de uma companhia mostrar **liderança**[34,35,36] e promover parcerias negócio-a-negócio para a cidadania corporativa. De acordo com Jaques[37],

> "liderança é uma forma particular de influência. Isso é de cada pessoa (organização) – o líder – influencia um ou mais – seguidores - a prontamente aceitar a proposta do líder e se mover na direção estabelecida por ele, pela sua autoridade com indução persuasiva." (JAQUES, 1989, p. 12)

Uma maneira de as corporações demonstrarem sua liderança é ajudar os governos em todos os níveis (local, nacional e internacional) para melhor implementarem suas políticas públicas e de saúde. Negócios podem também levar a programas que promovem participação social e engajar seus clientes e consumidores, assim como outras corporações na indústria.

A dimensão de **intencionalidade**[38,39,40] se refere à principal motivação que leva as companhias a se envolverem em financiamento de programa de saúde e social. As corporações devem se perguntar se sua ligação às causas sociais é direcionada primariamente pelo desejo de melhorar as vendas e fortalecer a imagem ou pelos principais objetivos de um programa social, tipicamente associados a melhorias sociais. Sem dúvida, essa visão de retorno financeiro rápido dificulta o engajamento de empresas e, de muitas maneiras, afasta as companhias de suas tendências a programas de responsabilidade social. A cultura da corporação pode também prejudicar esta decisão se a intencionalidade não for ligada ao "DNA" da missão, da visão e do valor da corporação. Nesse caso, intenções espúrias podem minar a capacidade de mecanismos de captação de recursos de serem eficientemente implementados.

Uma vez que as intenções da companhia se tornam claras e sejam reconhecidas por vários *stakeholders*, o **envolvimento**[41,42,43] de todas as partes interessadas é a chave para melhorar as chances de mecanismos de financiamento socialmente responsáveis serem implementados com sucesso

34. Sadler, David. Anti-corporate Campaigning and Corporate Social Responsibility: Towards Alternative Spaces of Citizenship. Antipode 851-870.

35. Yuspeh, Alan R. Stregthening Ethics and Compliance Programs. Ensuring Business Success and Shareholder Obligations. Presentation delivered to the Sponsoring Partner Forum of the Ethics Office Association, April 8, 2005.

36. Warhurst, Alyson. Future Roles of Business in Society: The Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership. Futures. 37 (2005) 151-168.

37. Jaques, Elliot. Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and leadership. 1989.

38. Boardman, Calvin M.; Kato, Hideaki K. The Confu Hollender, Jeffrey. What Matters Most: Corporate values and Social Responsibility. California Management Review, Vol. 46, No. 4, Summer 2004, 111-119.

39. Hollender, Jeffrey. What Matters Most: Corporate values and Social Responsibility. California Management Review, Vol. 46, No. 4, Summer 2004, 111-119.

40. Amalric, Frank; and Hauser, Jason. Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities. JCC 20 Winter 2005. 27-38.

41. Sadler, David. Anti-corporate Campaigning and Corporate "Social" Responsibility: Towards Alternative Spaces of Citizenship. Antipode 851-870.

42. Yuspeh, Alan R. Strengthening Ethics and Compliance Programs. Ensuring Business Success and Shareholder Obligations. Presentation delivered to the Sponsoring Partner Forum of the Ethics Office Association, April 8, 2005.

43. Waddock, Sandra A.; Bodwell, Charles; and Graves, Samuel B. Responsibility: The New Business Imperative. Academy of Management Executive. 2002. Vol. 16. No. 2. 132-148.

para programas sociais e de saúde. Ainda algumas firmas erroneamente acreditam que apenas doar recursos a ONGs ou programas de saúde relacionados a causas internacionais, por exemplo, estão automaticamente promovendo a saúde internacional. Indubitavelmente, recursos financeiros é um elemento fundamental para intervenções bem sucedidas. Contudo, o envolvimento de uma equipe e gerentes de companhia valoriza os programas de saúde e lhes dão mais valor que o recurso financeiro, somente.

Antes de decidir investir em uma iniciativa de saúde, a companhia deveria ser informada das principais implicações de um novo investimento em uma causa específica de saúde. O **conhecimento**[44,45,46] sobre as principais implicações socioeconômicas e interesses políticos em vários países pode, potencialmente, levar a uma melhor alocação de recursos e sustentabilidade de longa duração de intervenções. Várias grandes corporações, tais como *Timberland* e *Starbucks*, estão estruturando unidades de conhecimento em associação com a academia para uma melhor implementação de programas de financiamento altruístico. No caso da *Timberland*, estudos sobre tecnologias de roupas alternativas estão sendo financiados para a redução do aquecimento causado ao ambiente pela coleta tradicional do algodão. Recentemente, a *Starbucks* também iniciou novos mecanismos de financiamentos para aumentar o conhecimento científico, a fim de melhorar a qualidade do suprimento de água ao redor do planeta.

Finalmente, a dimensão do **compromisso**[47,48,49,50,51] de longa duração com a sustentabilidade é importante para que a participação da corporação em financiamento de saúde altruístico não seja dirigida pelo lucro de curta duração e o interesse de dividir o mercado, mas em perceber que o ganho social de longa duração contribui para sua sustentabilidade. Como proposto nas Notas da Harvard, o foco desse compromisso deveria ser a melhoria do acesso aos bens públicos para todos os membros da sociedade, que, por sua vez, leva a melhorias no suprimento de trabalho, níveis de consumo e equilíbrio ambiental no local do mercado. Nesse caso, o compromisso não é tão relacionado com a melhora do processo de produção imediato, mas com a garantia de que as futuras gerações se beneficiarão das decisões de financiamento corretas, feitas no passado por firmas privadas comprometidas.

44. Wilenius, Markku. Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world. Futures 37 (2005), 133-150.

45. Guinness, Loma; Walker, Damian; Ndubani, Phillimon; Jama, John; and Kelly, Paul. Surviving the Impact of HIV-Related Illness in the Zambian Business Sector. AIDS Patient Care and STDs, Volume 17, Number 07, 2003.

46. Svendsen, Ann c.; and Labeerge, Myriam. Convening Stakeholder Networks. A New Way of Thinking, Being, and Engaging. JCC 19, Autumn 2005. 91-104.

47. Wilenius, Markku. Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world. Futures 37 (2005), 133-150.

48. Yan, Jack. Corporate responsibility and the brands of tomorrow. Brand Management, Vol. 10, No. 4-5, 290–302 May 2003.

49. Yuspeh, Alan R. Strengthening Ethics and Compliance Programs. Ensuring Business Success and Shareholder Obligations. Presentation delivered to the Sponsoring Partner Forum of the Ethics Office Association, April 8, 2005.

50. Boardman, Calvin M.; Kato, Hideaki K. The Confucian Roots of Business Kyosei. Journal of Business Ethics 48: 317–333, 2003.

51. Hollender, Jeffrey. What Matters Most: Corporate values and Social Responsibility. Califórnia Management Review, Vol. 46, No. 4, Summer 2004, 111-119.

RODAS DE DIÁLOGO

CAPÍTULO II

Princípio Conceitual de Liderança

II.A. O PRINCÍPIO CONCEITUAL DE LIDERANÇA

Muitos confundem liderança com autoritarismo ou com um modo rígido de exercer comando. Talvez pelas influências históricas nas estruturas políticas, econômicas e sociais na América Latina. Há os que ainda acreditam que um líder é aquele que governa com "mão de ferro". No entanto, esta visão vem se modificando nos últimos trinta anos, em função das evidências de que o autoritarismo traz consequências avassaladoras às diversas sociedades. A economia fica estagnada, a conciliação sobre temas políticos fica cada vez mais distante e a estrutura social, ameaçada.

No entanto, não é somente no campo público que se evidencia esse fenômeno. Isso também ocorre na iniciativa privada. Empresas que se apoiam em estruturas hierárquicas rígidas vêm encontrando, cada vez mais, dificuldades em se sustentar. Sendo assim, na literatura científica sobre RSC, encontramos novas definições sobre liderança. Segundo o pesquisador empresarial Elliot Jaques[52],

52. Jaques, Elliot. Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership. 19

Miguel Fontes, diretor da John Snow do Brasil, Carlos Cesar Meireles da Santos Brasil e Paula Schommer do CIAGS, UFBA

> liderança é uma forma específica de influência, na qual, uma pessoa (ou organização) – o líder – influencia uma ou mais pessoas (ou organizações) – os seus seguidores – a aceitar, com uma vontade genuína, os propósitos e objetivos estabelecidos pelo líder e orientar-se pela sua direção, demonstrando autoridade a partir de incentivos convincentes. (JAQUES, 1989, p. 25)

Uma empresa pode se subsidiar de estratégias para aumentar a percepção de seu perfil socialmente responsável junto a seus diversos *stakeholders*, demonstrando este tipo de liderança no mercado social. Inicialmente, a participação ativa da organização em fóruns de responsabilidade social corporativa, não somente como ouvinte, mas como voz ativa no processo de fortalecimento de conceitos e novas práticas, faz com que a empresa contribua para o estabelecimento de metas específicas de engajamento social. Ou seja, as metas não lhe são impostas, mas negociadas e influenciadas pela empresa.

Em artigo publicado pela *Harvard Business Review*, Martin[53] estabelece este indicador de liderança como imprescindível para maximizar retornos para a empresa em seus investimentos de responsabilidade corporativa. Segundo o autor,

> nenhuma corporação pode esperar que vá conseguir fazer o trabalho sozinha, pois os custos de envolvimento independente irão diluir qualquer melhoria marginal na saúde e segurança pública. Se qualquer ação (social) deve ser tomada, deverá ser em forma de coalizão desenvolvida intrinsecamente por um líder motivado com a energia, visão e habilidades de comunicação necessárias para convencer outras lideranças corporativas de tomar riscos em conjunto. (MARTIN, 2002, p. 25)

Uma grande empresa de saúde da Inglaterra, por exemplo, vem trabalhando junto com o parlamento europeu para o estabelecimento de novas políticas de saúde sexual no currículo de escolas em diversos países. Além disso, foi um dos membros fundadores do principal conselho empresarial no mundo sobre investimentos corporativos em programas de HIV/AIDS, em países em desenvolvimento. Atualmente, este conselho internacional reconhece a liderança desta empresa e já lhe ofereceu diversas menções por seus esforços colaborativos.

Além disto, os valores genuínos da empresa para o fortalecimento dos laços com a sociedade e seus *stakeholders* internos devem ser apresentados com clareza e objetividade. Não há como um empresário ou empresa querer ser percebido como uma liderança na área de RSC se seus valores corporativos para a área social são difusos e de difícil compreensão. Aliás, a hesitação é

53. Martin, Roger. The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. Harvard Business Review. March 2002, r0203e.

sempre um sinal claro de falta de liderança; sobretudo na comunicação pública. Hollender[54], em seus estudos sobre RSC, desenvolvidos em 2004, indica que

> é a fraca liderança que manda uma empresa para a direção errada... Funcionários e gerência estão sempre à procura de oportunidades para fazer algo proveitoso para a sociedade e esperam que alguém estruture algo em que eles possam participar e oferecer contribuições positivas a suas respectivas comunidades. O mais frequente obstáculo para este tipo de "motivação de pessoal" é a falta de clareza de uma liderança corporativa. (HOLLENDER, 2004, p.116)

Em suma, é interessante observar o vínculo estabelecido por Hollender entre liderança e o estabelecimento coerente de uma estrutura de RSC.

Uma empresa internacional de seguros, atuando no Brasil, investiu dois anos para desenvolver um programa inovador de redução de violência entre jovens e estabelecer claramente uma estrutura interna de responsabilidade socioambiental. A definição objetiva da política de investimentos sociais e de seus esforços em responsabilidade corporativa junto a seus *stakeholders* facilitou o engajamento de organizações governamentais e não governamentais para o desenvolvimento dos objetivos sociais estabelecidos pela própria empresa. Ou seja, a empresa exerce sempre um papel de liderança em suas estratégias sociais, fazendo com que todos os seus parceiros se unam para atingir os objetivos da empresa líder.

Neste sentido, a capacidade de a empresa informar publicamente o seu engajamento em causas sociais e ter seu(s) líder(es) demonstrando este conhecimento também traz tranquilidade a todos os envolvidos com a sua política de responsabilidade social. Há diversos gestores, no mundo empresarial, que apenas abraçam uma causa social por pressão ou necessidade. Porém, é na falta de liderança que esta forma de engajamento ficará evidente.

Uma grande empresa farmacêutica dos Estados Unidos decidiu adotar um programa de doação permanente de um medicamento desenvolvido com recursos próprios para erradicar uma doença tropical em países da África, Ásia e América Latina. A empresa sabe que, por afetar os mais pobres, o medicamento jamais poderia ser comercializado. Sendo assim, buscou ganhar reconhecimento dos seus diversos *stakeholders*, demonstrando liderança para a distribuição do medicamento. Diversos países já criaram convênios com a empresa, dando garantias de que o medicamento efetivamente chega aos que realmente precisam e oferecendo reconhecimento formal pela contribuição oferecida.

54. Hollender, Jeffrey. What Matters Most: Corporate values and Social Responsibility. California Management Review, Vol. 46, No. 4, Summer 2004, 111-119.

Em estudos realizados por Maggie Kohn[55] sobre este programa, a autora estabelece que a comunicação clara para seus *stakeholders* sobre a liderança que a empresa quer ter sobre uma causa é fundamental para o sucesso de ações de responsabilidade corporativa. Segundo um artigo publicado na *Social Corporate Management*, Kohn sugere que "o objetivo do programa de disseminar lições, positivas e negativas, aprendidas pelas atividades de responsabilidade corporativa a outros parceiros que poderiam se utilizar deste aprendizado em suas próprias atividades foi tão importante quanto melhorar a reputação da empresa com *stakeholders* externos e aumentar a moral dos funcionários. Durante o desenvolvimento do programa, por exemplo, identificaram-se diversos fatores críticos sobre como desenvolver parcerias público-privadas bem sucedidas e sustentáveis.".

Como se pode observar, os ganhos com a percepção dos *stakeholders*, de que uma empresa se posiciona como líder no mercado social, são múltiplos: a empresa não precisa se submeter a políticas de investimento social que desconhece; o reconhecimento recebido reduz os custos das intervenções sociais; as organizações sociais engajam-se com mais facilidade durante todas as fases do desenvolvimento de novos programas sociais e a empresa é convidada a participar no desenvolvimento de políticas e programas sociais muito mais amplos, podendo transformar a vida de milhões de indivíduos em futuros cidadãos-consumidores.

II.B. *CASE* DE LIDERANÇA (Diversas empresas)

Conforme discutido na introdução, o princípio de liderança se estabelece pela capacidade de uma organização e/ou indivíduo agregar esforços de diversas partes em função de um objetivo previamente estabelecido em comum ou pelo próprio líder. Sendo assim, deve-se buscar, primeiramente, um claro entendimento do caráter do objetivo e como ele foi estabelecido. No caso de ações em responsabilidade social, quatro cenários são possíveis e apontam que o objetivo da responsabilidade social foi estabelecido:

1. Somente pelo líder, sem participação das partes interessadas (stakeholders) e o caráter deste objetivo é simplesmente de ganhos de imagem organizacional;

2. Somente pelo líder, sem a participação das partes interessadas e o caráter deste objetivo é de ganhos sociais genuínos;

3. Com a participação das partes interessadas, mas o caráter deste objetivo é simplesmente de ganhos de imagem organizacional;

55. Kohn, Maggie. Integrating Responsibility Communications at Merck. Strategic Communications Management, Melcrum Publishing 2004.

4. Com a participação das partes interessadas e o caráter desse objetivo é de ganhos sociais genuínos.

Pela importância deste princípio, este *case* inicial não está relacionado a uma empresa específica, mas a uma reflexão mais abrangente sobre a liderança em responsabilidade social e qual cenário acima mais se adequa a um "padrão ouro"[56] de liderança em responsabilidade social.

Sendo assim, o texto a seguir, de Carlos Cesar Meireles, apresenta os principais parâmetros de qual cenário se torna fundamental para que a liderança em responsabilidade social seja exercida em sua plenitude. Isto em função da dicotomia existente entre a aplicação de uma cultura de esquema ou uma cultura de sistemas organizacionais.

A Energia do Líder: insumo nobre a serviço do "sistema de gestão" ou do "esquema de atuação"?

Por Carlos Cesar Meireles, MSc.[57]

Ao longo dos últimos anos têm surgido artigos, estudos e ensaios que versam sobre a liderança, a relação dos líderes com seus colaboradores e cidadãos e o que deles se espera daqueles.

Num ambiente acirradamente competitivo, os líderes estão diante de desafiante tarefa: serem promotores de talentos dedicando-lhes tempo, experiência e muita energia, enquanto usam as vestes dos "shareholders" (acionistas controladores) na sempre desafiante geração de resultados. Essa tarefa demanda senso de justiça e forte comprometimento corporativo.

Abre-se diante de tais circunstâncias um parêntese que remete à lembrança de respeitado empresário de visão, postura intelectual diferenciada e ética de estadista: Sebastião Simões Filho. Em uma entrevista ocorrida após palestra na Escola de Engenharia Química da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, onde se formou, discursava sobre combustíveis renováveis, focando, principalmente, no conhecido programa da época, o "Pró-álcool". A preocupação maior do engenheiro químico não residia na síntese química da geração de energia a partir da moagem da cana-de-açúcar e produção do etanol, mas sim na desequilibrada relação da atividade vis-à-vis *o quantum* de energia consumida das pessoas agregadas ao processo e a razão de retorno a elas.

Sebastião Simões Filho dedicava-se, de modo altruísta às causas que, cientificamente, pudessem promover o real crescimento das pessoas. Foi assim, que, à fren-

56. "Padrão Ouro", na literatura científica, é tratado como aquele padrão hipoteticamente perfeito ou que atende a todos os critérios de excelência de uma ação, programa ou investimento.

57. Carlos Cesar Meireles é mestre em administração de empresas pela Universidade Federal da Bahia – UFBA e professor do curso de Pós-graduação da Faculdade de Engenharia Industrial - FEI/SP

te do Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP), no Governo Miguel Arrais, pôde criar, de modo embrionário, um importante núcleo de apoio a crianças e jovens vindos de escolas públicas do interior. A comunhão dessas crianças e jovens estava na determinação de serem cidadãos incluídos e pessoas capazes de aprender e crescer. Tendo falecido em 1991, a continuidade da nobre iniciativa foi inevitável, mesmo com a falta de recursos governamentais.

Na Bahia há exemplo similar. O empresário José Silveira, através da Fundação Tamina, transfere sua energia a jovens carentes, preparando-os para o enfrentamento de uma nova ordem de coisas, em um mundo extremamente competitivo.

Em São Paulo, outro rico exemplo de cidadania e grandeza se põe como referência de qualidade e responsabilidade social. A Fundação Salvador Arena é motivo de orgulho por preparar jovens para a vida, apoiando a educação básica, o esporte, a pesquisa, ciência e tecnologia.

Exemplos assim confirmam que líderes visionários ocupam-se de modo determinado a transferir inteligência, experiência e, sobretudo, muita energia àqueles que com eles aprendem. Desse modo, um líder deve ser visto como agente transferidor sistêmico e contumaz de energia. Muitos teóricos na matéria traduzem este comportamento como "empowerment" ou "energização de pessoas".

Os líderes são providos de importante reserva energética. Quer seja pela formação privilegiada e pelo próprio perfil de líderes, quer seja pela vasta experiência somada durante anos.

Se fosse possível contabilizar a energia constante nos indivíduos e a real capacidade de transferência desse insumo para outrem, não seria absurdo arriscar que os líderes verdadeiros, honestos e visionários dedicam não menos do que quarenta por cento da sua energia à sua equipe em forma de entusiasmo, ensinamento, capacitação, treinamento, "coaching" e "empowerment", Outros trinta por cento de toda a sua energia utilizam para tocarem seus trabalhos intelectuais. Os trinta por cento restantes ficam para a demanda física, i.e., locomoção e movimentação de um modo geral.

Pode-se inferir, portanto, que a hegemônica energia dos líderes é transferida e não usada para benefício próprio. Essa energia somente retornará no futuro, com o êxito daqueles que dela se alimentaram e se beneficiaram, transformando-a em valor intelectual, cultural, ético e produtivo.

Para os líderes visionários, essa é a grande recompensa, esse é o sentimento máximo de regozijo, pois se dão conta de que tanta energia transferida tem funda-

mento para perpetuação do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e ético ao longo de gerações.

Ocorre, todavia, que tal lógica se vê prejudicada por aspectos contextuais que, na prática, altera tais fundamentos. As sociedades empresariais ou corporações por definição, ou por acaso, fundamentam suas estratégias, políticas, valores, crenças e princípios em "sistemas de gestão" ou, antagonicamente, em "esquemas de atuação". A sutileza de ambos os termos, teorizados pelo cientista social Miguel B. Fontes, doutorando pela Johns Hopkins University e diretor executivo da John Snow Brasil, contribui para a provocação desse artigo.

Esse fundamento dicotômico é percebido de modo nítido quando comparamos organizações predominantemente atuantes nos países desenvolvidos, vis-à-vis as dos países em desenvolvimento.

As organizações que compõem estratégias com base em "sistemas de gestão", fazem-no através da administração transparente, com propósitos claros, objetivos e bem definidos. É o que as empresas de capital aberto buscam construir dentro do conceito de governança corporativa[1][58], i.e., com gestão compartilhada e participativa, sob a égide de ditames legais e seus cumprimentos; na transparência da estratégia de ação dos *shareholders* (acionistas controladores), culminando com o respeito aos seus diversos *stakeholders* (comunidade, funcionários, clientes, fornecedores e acionistas – tanto majoritários quanto minoritários).

As organizações que se identificam com os "esquemas de atuação" por outro lado movem-se dispersando megatons de energia, gerando entropias irreversíveis nas mesmas, levando-as a perder elevadas somas de recursos. Seus executivos dedicam-se, em grande parte, a campanhas de lobby, articulações, composições etc, preterindo a sua função maior, a de agregar valor à sociedade, formar pessoas e cidadãos, contribuir para a melhoria contínua do segmento onde atuam e para o adensamento sustentável das várias cadeias produtivas no entorno da atividade.

O segundo exemplo faz com que as organizações vejam-se impregnadas por tal descolamento entre a filosofia dos *shareholders* e ações e atitudes do corpo funcional. A não transparência e falta de foco claro demanda, excessivamente, energia dos seus líderes. De modo análogo, compara-se a uma hemorragia, onde, em não se contendo o "sangramento" de energia, não se fixa foco, políticas sustentáveis e, no lugar de se reter talentos, desenvolvê-los intelectualmente, formando equipes de excelência, a dispersão e entropia já citada, contribuirá, efetivamente, para o enfraquecimento e posterior ruptura por dilaceramento do tecido organizacional.

58. Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (www.ibgc.org.br).

O que se conclui a partir daí é que o êxito sustentado das empresas no longo prazo está fundamentado nesse modelo primeiro. Não faltam ensaios e estudos sérios e determinantes que levam a esse entendimento. Os professores da Universidade de Stanford, James C. Collins & Jerry Porras, no *best-seller* "Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias", Editora Rocco, 1995, reforçam que "...uma empresa visionária cria um ambiente completo que cerca os empregados, bombardeando-os com um conjunto de sinais tão consistentes, que fortalecem uns aos outros, que se torna praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa". Em outras palavras isso é aproveitamento máximo da energia positiva das pessoas e sua aplicação direta no cerne da organização, no seu negócio principal. Isso vai diretamente para o resultado da empresa.

Levando a discussão em bases similares, vê-se os ensaios do biólogo, fisiologista e professor da UCLA Medical School, Jared M. Diamond, na sua obra intitulada "Collapse: how societies choose to fail or survive, Penguin Books, 2005".

Conclusivamente, energia e tempo são os insumos mais valiosos das organizações atuais. Não paira dúvida, portanto, a necessidade imperativa de se estabelecer e de se verem constituídas organizações transparentes, inclusivas, que estimulem o espírito cooperativo, empreendedor coletivo, com estratégias claras e políticas fundamentadas na ética e que tenham lastro firme na construção de valores, princípios e crenças tais que, efetivamente, encantem e comprometam seus colaboradores e cidadãos, fazendo-os verdadeiros legionários de uma nova geração de visionários líderes (estadistas) de empresas, organizações e governos **feitos para durar**.

O texto da Cesar Meireles ilustra bem os paradoxos existentes para as empresas se envolverem de forma definitiva em uma gestão de responsabilidade social. Isso principalmente pelo papel e energia que o líder pretende canalizar neste sentido. Sendo assim, voltando aos cenários propostos no início dessa seção do capítulo II, observa-se que o quarto cenário (o objetivo da responsabilidade social foi estabelecido com a participação das partes interessadas e o caráter desse objetivo é de ganhos sociais genuínos) é o que melhor se enquadra em um "padrão ouro" de liderança em responsabilidade corporativa.

Em relação à primeira parte do quarto cenário, o autor estabelece o conceito do "empreendedor coletivo" ou aquele que se utiliza de processos participativos de decisão. O empreendedor coletivo é o tipo de liderança que busca o consenso das diversas partes interessadas. Isto não quer dizer que o líder irá abrir mão de tomar a decisão final e estabelecer os objetivos da RSC, mas sua decisão será baseada em argumentos analíticos e empíricos que poderão reduzir a possibilidade de perdas e aumentar significantemente as chances de sucesso.

Além disso, sobre o caráter do objetivo de RSC, o foco no desenvolvimento de sistemas que contribuam para a integração da empresa na sociedade favorece o desenvolvimento sustentável e ganhos sociais genuínos e contribui para uma visão de liderança de longo prazo. Neste sentido, o autor sugere a implementação de "estratégias [de RSC] claras e fundamentadas na ética [...] de empresas, organizações e governos feitos para durar".

Muitas empresas, após anos repassando recursos para a área social e sem a demonstração real de seus resultados, começam a compreender a importância de assumir o domínio de seus investimentos e políticas de RSC. Esse domínio requer a presença do líder ou um conjunto de líderes capazes de tomar decisões efetivas de utilização dos recursos. A terceirização desta responsabilidade, calcada na via da filantropia corporativa, anula qualquer possibilidade do exercício desta liderança, prejudicando o fortalecimento de uma cultura de sistemas organizacionais sólidos.

Na próxima seção, estes aspectos são aprofundados a partir dos resultados da I Roda de Diálogo do Projeto Ascender. Serão apontados quais os principais desafios para que a liderança seja exercida de forma definitiva por empresas e empresários para a implementação de políticas e programas de RSC.

II.C. PONTOS PRINCIPAIS DE REFLEXÃO SOBRE LIDERANÇA

A liderança de um empresário ou empresa é representada pela capacidade de tomar decisões sobre um determinado investimento ou iniciativa. Se esta decisão é delegada a uma terceira pessoa, extingue-se o papel do líder. Durante a I Roda de Diálogo, ficou claro que a empresa ou empresário deve assumir seu papel de líder nas ações de RSC e não somente em ações de cunho mercantil. Esse papel pode facilmente fazer parte da rotina das decisões administrativas da empresa, pelos diversos aspectos econômicos associados à RSC e listados abaixo.

Teoria de Conflito de Classes vs. Teoria de Decisões Racionais

Os programas de responsabilidade social se fundamentam na teoria de decisões racionais do modelo econômico liberal existente. Isso porque evidências empíricas demonstram que investimentos sociais privados são fundamentais para a sustentabilidade da empresa e de suas transações comerciais. Elas podem assegurar o fornecimento contínuo de matéria-prima, a redução dos acidentes de trabalho, a redução do absenteísmo, o aumento do presenteísmo etc. Sendo assim, o

líder empresarial pode e deve tomar decisões de investimento em RSC que demonstrem bons resultados para a sociedade e sua empresa. Análises de custo-benefício dos investimentos realizados contribuem também para que a decisão seja melhor, estrategicamente.

A Teoria de Conflito de Classes, de Karl Marx, não é parte das teorias vigentes de RSC encontradas na literatura. Por exemplo, a teoria de responsabilidade social por administração dos anseios e interesses dos *stakeholders* da empresa é embasada também na teoria de decisões racionais. Neste caso, a ideia principal é que a empresa se beneficie diretamente com essas iniciativas a partir do engajamento dos diversos *stakeholders* na aplicação de investimentos sociais privados.

Líder Nato vs. Líder Capacitado

Exercer liderança na área de Responsabilidade Social não requer talento nato. O primeiro passo é sempre a busca de conhecimento e a tradução deste conhecimento em decisões eficientes para o bem comum e a sustentabilidade da empresa. O líder deve se capacitar continuamente. Em países de primeiro mundo, já se pode observar lideranças empresariais que se utilizam de um tempo considerável para conhecer estratégias de desenvolvimento humano nas áreas de educação, saúde e trabalho, a exemplo do empresário Bill Gates.

Sendo assim, o investimento social privado deve vir precedido de conhecimento sobre RSC por parte da sua principal liderança, a qual não detém o saber para si, mas procura sempre envolver e desenvolver novas lideranças. Esta é a única maneira de sair do assistencialismo ou filantropia corporativa para uma gestão estratégica de causas. O conhecimento é a única forma para um líder entender essa diferença. O assistencialismo não tem sustentabilidade, pois se fundamenta na compensação financeira para os menos favorecidos economicamente. Do outro lado, a gestão de responsabilidade social contribui para o desenvolvimento sustentável da própria empresa em colaboração com toda a sociedade, a partir de incentivos ao envolvimento dos *stakeholders* com eixo de conduta bem estruturado.

Novo Olhar sobre RSC em Áreas Menos Desenvolvidas Economicamente

Se os conceitos mais estratégicos de RSC ainda são disseminados com restrições em grandes centros econômicos, no caso de regiões menos desenvolvidas, como o nordeste do Brasil, o desafio para esta

disseminação é ainda mais significativo. Mesmo na área mercantil, as decisões nas regiões menos desenvolvidas economicamente ainda são embasadas em personalismos e o cunho assistencial das ações na área social já é secular. A mudança de paradigmas, neste caso, exige um compromisso de organizações do terceiro setor e o próprio governo na busca de incentivos que facilitem a absorção dos conceitos pelas lideranças empresariais locais.

Talvez o principal incentivo seja o reconhecimento de iniciativas locais realizadas por empresas que se destacam em RSC. O exemplo empresarial local demonstra que é possível se ter uma postura diferente de atuação e o que se inicia como exceção acaba por garantir novos adeptos.

Poderíamos acrescentar na sequência que os espaços para o desenvolvimento de aprendizagens, troca de experiências e conhecimentos em RSE ainda são restritos, sobretudo, em lugares distantes dos grandes centros e quando existentes são restritos a determinado grupo.

Favorecendo uma Cultura de Sistemas e Entendimento da Realidade

O investimento social contribui para a consolidação dos sistemas da empresa, fazendo também com que ela se torne uma referência na comunidade. Os membros comunitários comporão sempre um grupo fundamental de interesses da empresa. Sistemas de gestão de RSC que não levem em consideração as "vozes" locais e não atendam as particularidades e idiossincrasias no local onde se está atuando, estão fadadas ao fracasso. A imposição de espaços empresariais, sem canais de comunicação com a comunidade, sob o argumento de que a empresa já está gerando empregos e renda na localidade não é suficiente. A empresa precisa demonstrar um perfil de líder empresarial que reconhece e trabalha com os líderes comunitários.

Na discussão com líderes comunitários, a empresa poderá aprender com estes atores e identificar possibilidades de uso de mão-de-obra local, garantir que seus espaços físicos não sejam danificados, ser chamada para participar de eventos na comunidade e contribuir, verdadeiramente, para a melhoria de qualidade de vida da comunidade e seus funcionários. Ou seja, a empresa também poderá se beneficiar com essa discussão e envolvimento no nível local. A "empresa-ilha", i.e. aquela que se isola de suas comunidades locais, não será sustentável e sua retirada será entendida como um alívio para essas comunidades.

Lobbying vs. Advocacia de Causas Sociais (Relação com o Governo)

A relação com governo é outro aspecto que foi evidenciado pelos participantes da I Roda de Diálogo. A cultura de *lobbying* para a mudança de leis ou a facilitação de processos junto ao governo não contribui para a constituição de líderes empresariais sob a ótica da RSC. Mesmo levando em consideração que esta prática pode aumentar os lucros da empresa em curto, médio e longo prazos, esta prática pode ser lesiva à própria empresa, com o aumento da poluição, a falta de pessoal qualificado e a deteriorização da infraestrutura pública.

As empresas são as principais financiadoras do setor governamental. Sendo assim, devem assumir seu papel de liderança no acompanhamento da utilização desses recursos, incentivando a educação e saúde pública, compartilhando suas habilidades de administração empresarial para a gestão governamental e do terceiro setor. Além disso, ela pode se tornar uma importante liderança em causas específicas que estão diretamente atreladas ao seu principal negócio. Por exemplo, para uma empresa de seguros, a advocacia de causas para a redução de violência poderá contribuir para a redução de suas perdas com sinistros.

Poder do Líder Comercial Requer Mais Responsabilidade Social

Quanto mais uma empresa/empresário se torna um líder comercial, aumenta também a sua responsabilidade social. Isto porque a empresa/empresário poderá exercer sua influência com mais força sobre um número maior de pessoas para atingir objetivos em comum. A questão da responsabilidade social é ainda mais evidente quando se verifica que diversas transnacionais já possuem uma renda anual maior do que o PIB de muitos países ao redor do mundo. Sendo assim, o líder mercantil é necessariamente um líder social, pois sua empresa e negócios geram tendências, modificam comportamentos e redistribuem os espaços urbanos. A presença de um *shopping center* em uma área geográfica específica irá modificar a dinâmica de um determinado bairro.

Assim também acontece quando um líder empresarial abraça uma causa social e desenvolve políticas consistentes de responsabilidade corporativa, convocando outros atores a aderirem à causa. Ele(a) modifica tendências e traz à tona uma causa que as próprias autoridades públicas não estavam tão atentas. Sua participação nas discussões atrai interesses. O principal retorno dessa participação também é o fortalecimento da marca e o reconhecimento de sua liderança na área social.

a intenção da empresa não estava baseada em uma cultura organizacional "profit maximizing" (maximização de lucros a qualquer custo), mas em uma filosofia real de responsabilidade corporativa. Atualmente, a empresa investe milhões de dólares na estruturação de redes de debates com ONGs, governos e outros parceiros sociais para a demonstração de que sua intenção é gerar lucros a partir de uma conduta ética exemplar.

Outra dimensão do princípio da intencionalidade relaciona-se com o envolvimento das empresas com causas e propósitos sociais verdadeiros. Estudos comparativos entre intenções de indivíduos e empresas, realizados por C. Soares[62], indicam que "a corporação precisa articular e formular suas intenções e planos de curto e longo prazos, pois é capaz de definir conexões causais sob seu domínio e consequência de suas ações". O autor ainda indica que

> a corporação não é um agente sonâmbulo, um bebê ou um louco [...]. É essencial que a organização estabeleça seus propósitos e objetivos com clareza, com recursos para monitorar o impacto de suas estratégias junto aos consumidores, competidores, governos etc, revisando-as no caso de novos desenvolvimentos sociais, políticos e também científicos e tecnológicos. (SOARES, 2003, p. 143-150)

Exemplos podem ser encontrados na literatura de impasses gerados entre grupos de representantes de trabalhadores do setor de mínério e a falta de uma perspectiva clara da intencionalidade das políticas de responsabilidade corporativa de algumas mineradoras. Segundo o estudioso Paul Kapelus[63], uma grande mineradora que atua na África do Sul, foi alvo de críticas severas dos sindicatos locais por demonstrar em suas políticas de responsabilidade corporativa apenas termos superficiais de transformação social. Neste aspecto, a empresa foi acusada de não ter uma política realmente consistente e com intenções claras de mudança. O preço pago pela falta de um envolvimento efetivo e, claro, com causas sociais, acabou sendo uma falta de produtividade de seus trabalhadores e uma grande desconfiança dos agentes governamentais sobre suas atividades comerciais.

Uma dimensão que facilita o estabelecimento de intenções coerentes com o desenvolvimento social é a capacidade da corporação de desenvolver um processo participativo e escutar diversos setores da sociedade antes de aplicar recursos em causas sociais. Neste sentido, o desenvolvimento de ações de RSC, em base a estruturas de rede social, terá grandes chances de já começar com o princípio da intencionalidade bem consolidado. As acadêmicas canadenses, Svendsen e Laberge[64], sugerem que "um pro-

62. Soares, C. Corporate Versus Individual Moral Responsibility. Journal of Business Ethics 46: 143–150, 2003.

63. Kapelus, Paul. Mining, Corporate Social Responsibility and the "Community": The Case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi. Journal of Business Ethics 39: 275–296, 2002.

64. Ann C. Svendsen and Myriam Laberge. Convening Stakeholder Networks: A ew Way of Thinking, Being and Engaging. Journal of Corporate Citizenship. Autumn 2005. 91-104.

cesso de aprendizagem conjunta (em colaboração com os atores sociais) aumenta o entendimento de assuntos ligados ao relacionamento das organizações [...] Do outro lado, o aprendizado individual é controlado por um indivíduo (ou organização) para obter, interpretar e processar conhecimento por razões pessoais".

Algumas empresas brasileiras de grande porte já desenvolvem seu portfólio de investimentos sociais com base em uma ampla discussão com organizações da sociedade civil e governo. Isso acontece, principalmente, no caso de programas para o meio ambiente. Essas empresas utilizam-se de representantes destas organizações para compor comitês e conselhos socioambientais. Ou seja, seus financiamentos são totalmente direcionados por estes representantes, minimizando qualquer crítica em relação à verdadeira intenção da empresa com seus investimentos sociais privados. Vale ressaltar que algumas dessas empresas tomam atitudes como essa em função de uma obrigação a cumprir com os órgãos reguladores, como IBAMA e IMA, para que elas possam obter licença de operação.

O princípio conceitual da intencionalidade pode ser considerado o ponto de partida do envolvimento das empresas em ações de responsabilidade e investimento social corporativo. Isso porque terá implicações diretas na forma em que os recursos são alocados pela empresa, suas prioridades sociais e seu compromisso na demonstração de resultados concretos de transformação.

III.B. *CASE* DE INTENCIONALIDADE (Empresa: URPLAN)

A URPLAN está há cerca de três décadas na cidade de Salvador. Atua na área de arquitetura e planejamento urbano e regional. Empresa de porte pequeno, mas com raízes plantadas quando o assunto é a Responsabilidade Social. Desde sua fundação, a empresa busca atuar na área, fomentando práticas reproduzidas a partir de conceitos sólidos e de uma orientação social orientada por três elementos centrais:

- Foco nas demandas sociais
- Parcerias fundamentadas em trocas
- Busca de consenso

Para a URPLAN, **a intenção é estruturante, define uma linha, mas não representa a ação**. Esta se completa pelo fazer efetivo da prática de uma

Responsabilidade Social representada pela somatória e saberes e possibilidades, das empresas e comunidades. Neste contexto, as especificidades locais adquirem relevância.

Tomando-se as três dimensões relatadas no item anterior, as quais representam a Intencionalidade, a empresa prioriza a escuta e a interação com agentes sociais, a fim de construir processos éticos e que caracterizem efetivamente os propósitos sociais da Organização. Em outras palavras, a orientação pelas demandas das comunidades coaduna-se com outro princípio exposto pela empresa: as parcerias como produtos essencialmente construídos através de trocas entre as organizações empresariais e as entidades sociais e públicos necessitados. A comunidade deve ser a força motriz da atuação social da empresa.

Na visão da URPLAN, as grandes corporações podem terceirizar suas ações sociais a parceiros na ponta da linha, facilitando a verificação de resultados e impactos. Nas empresas menores, a Responsabilidade Social sólida é fruto inequívoco das trocas realizadas com os públicos que atende. Os profissionais da empresa, neste sentido, devem utilizar seus conhecimentos como elemento de troca e intercâmbio, em sistema de parcerias. **O gestor de uma ação social não pode se colocar na posição de liderança de forma vertical, porque simplesmente possui o recurso**.

As três décadas de atuação social das entidades sociais mostraram à empresa que as ideias viram ações diferentes por causa das demandas. A intenção está à disposição de uma causa que vai gerar diretrizes e uma prática que as consolide. Por isso, faz-se importante ouvir, analisar, buscar e gerar consensos e **deixar "nascer a criança" como produto da parceria**.

Para a empresa, a RSC é tida ainda como um modismo, que reflete mais um posicionamento de imagem institucional, de marcas ou para ampliar vendas. Assim, uma alternativa é **gerar consciência pesada**. Em exemplos apresentados, citaram-se empresas de petróleo, telefonia e outras que afetam o meio ambiente e se utilizam da RSC como recurso para recuperar a imagem institucional. **Isso não é completamente um problema, equilibrar a conta através de ações positivas tem um lado positivo.**

Foi também ressaltada a RSC pela vertente da solidariedade, através do exemplo do Alcoólicos Anônimos, onde um indivíduo que teve passado problemático auxilia outro com um presente também problemático.

Outro ponto citado foi a necessidade de ações e estratégias de longo prazo e a flexibilidade. A disponibilidade da empresa deve coadunar-se com os planos de ação das organizações sociais. Um exemplo é o das Aldeias SOS, organização que arrecada fundos para apoiar órfãos e que possui mais de 400 unidades em todo o mundo. Desde o início dos seus trabalhos, após a Segunda Guerra, uma variável importante para a realização dos trabalhos é o fluxo diferenciado de recursos, devido às dinâmicas das empresas financiadoras. Se a empresa reduz os recursos investidos dificulta todo o planejamento da Organização Social. Neste sentido, é preciso flexibilidade da frente de ação para adaptar-se. **O trabalho em Responsabilidade Social não é contínuo! É preciso flexibilidade em longo prazo para navegar nesta gincana de situações externas**.

No caso da URPLAN, esta continuidade é facilitada quando o assunto é o planejamento, devido à dinâmica de trocas com as comunidades e organizações sociais; diferentemente de empresas de grande porte, que não têm condições de realizar um intercâmbio tão dinâmico. **As organizações precisam revitalizar o sistema de trocas e esta troca não é monetária. A regra de jogo deve ser um consenso, a empresa deve ser um canal para transformar a troca como consenso**. Esta é a disposição da URPLAN, ser um canal para tornar este campo de trabalho ao consenso que se criou com a comunidade.

Neste contexto, a moeda de troca é a parceria. Em parcerias reais, gestores e públicos atendidos tornam-se agentes convergentes para finalidades comuns, cada um com sua *expertise*. A empresa deixa de ser uma simples fonte de recursos e passa a buscar a estruturação consciente e enraizada, visando qualificar sua própria cultura organizacional.

III.C. PONTOS PRINCIPAIS DE REFLEXÃO SOBRE INTENCIONALIDADE (Resultados da Roda de Discussão do Projeto Ascender)

• *Homus Economicus* e limites para a Atuação Social das Empresas

A ideologia do *homus economicus* persiste. É aquela que subsidia a construção das teorias das ciências econômicas, ou seja, que busca o retorno, o lucro, onde o mercado, em sentido *lato*, coordena esta dinâmica. Porém, existe um papel para a cooperação no capitalismo, não apenas para a formulação de estratégias empresariais. A questão é: até que ponto vai a Responsabilidade Social da empresa? Deve ou não substituir o Estado e qual o limite?

Seja pela vertente assistencial, seja pela questão da imagem institucional ou pelo altruísmo original, não se tem a delimitação de limites para afirmar até onde vão as empresas quando o assunto é a Responsabilidade Social. Consequentemente, a intencionalidade das empresas é objeto de dúvida de muitos. Estes não creem que as organizações empresariais vão além de seus anseios de recuperar ou fortalecer sua própria imagem e de suas marcas frente a seus consumidores e demais *stakeholders*. Um exemplo citado foi o de um grande produtor de celulose que teve suas terras invadidas e derrubadas com árvores já crescidas, por famílias que viviam acampadas em estradas próximas. Mesmo com intervenção do Estado, a empresa não cedeu para chegar em um consenso com as famílias. O caminho utilizado foi a via judicial.

De forma geral, pela **opinião pública ou publicada, ou seja, quem tem mais acesso a informação**, há uma expectativa de que as empresas sejam cada vez mais corretas. Práticas como trabalho infantil e escravidão estão abolidas. O caso Nike arranhou profundamente a imagem da empresa.

- **Responsabilidade Social e Políticas Públicas**

Há muitas tensões e contradições inerentes ao campo da Responsabilidade Social. Não é uma área, um campo claro, porque nem todos atuam socialmente de forma estruturada. **As empresas têm investido mais em RSC, mas a pobreza também continua a crescer**. Em primeiro lugar, é claro o crescimento das ONGs nos últimos 20 anos, em oposição aos dados sociais da América Latina, os quais não têm mostrado melhoria. Até o presente, nem a Responsabilidade Social praticada pelas empresas, nem a ação do Terceiro Setor têm sido efetivos para combater os vários e crônicos problemas sociais e ambientais.

Até a política pública, a distância é enorme. Se a RSC não se liga às políticas públicas, o poder de transformação é mínimo. É importante entender até que medida as empresas podem fazer uma diferença. No caso da Kellogg, por exemplo, foi criada uma Fundação, uma vez que, na visão do criador da empresa, ele não queria nenhuma vinculação dos recursos sociais com os comerciais. À época, foi fantástico para a empresa. Hoje, a Fundação possui a maioria das ações da empresa. Se as ações vão bem, a Fundação tem mais recursos. Neste ínterim, também se discute até onde o empresário deve agir com seus próprios recursos ou com os recursos de suas empresas.

- **Coerência**

Em síntese, a intencionalidade está muito ligada à coerência e as organizações devem ser coerentes. Não adianta ter política de investimentos sociais e, por outro lado, ser um explorador, um destruidor. De outro lado, não bastam projetos estruturados se não há vínculo real das intervenções com as políticas públicas municipais, regionais, nacionais e internacionais em prol das causas defendidas e promovidas.

A intencionalidade está longe de ser a única fonte para a boa Responsabilidade Social. Contudo, representa o primeiro e inequívoco passo para que ela possa tomar corpo de estratégia em uma organização do setor empresarial, independente do seu porte. Sem a intencionalidade, não serão formuladas diretrizes nem buscados conceitos que reproduzam práticas coesas e de longo prazo, inseridas nos planos de ação das empresas.

CAPÍTULO IV

Princípio Conceitual do Envolvimento

IV.A. O PRINCÍPIO CONCEITUAL DO ENVOLVIMENTO

Com a introdução da *Teoria dos Stakeholders* na literatura mundial de negócios a partir dos conceitos desenvolvidos por Edward Freeman[65] nos anos 80, diversos grupos ligados às empresas obtiveram um reconhecimento sem precedentes para o sucesso ou fracasso de grandes corporações. Com efeito, esta teoria praticamente cunhou o conceito de RSC como é conhecido nos dias atuais. Ou seja, o compromisso das ações das empresas não poderia ficar restrito a geração de ganhos financeiros para seus acionistas ("shareholders"), mas deveria beneficiar também de maneira objetiva as seguintes partes interessadas ("*stakeholders*"): empregados, fornecedores, governos, consumidores e comunidade.

Desta maneira, o envolvimento desses grupos no desenvolvimento de políticas e programas de responsabilidade social se torna imprescindível. Assim como os acionistas se reúnem para estabelecer diretrizes e metas de ganhos financeiros, as outras partes devem ser envolvidas para o estabelecimento de diretrizes e metas de ganhos sociais. A principal responsabilidade para a criação destes mecanismos de envolvimento recai sobre os gestores. Bem como fazem no caso de reuniões com acionistas, são os executivos que devem estruturar estes mecanismos, como a implantação de uma rede de colaboração com *stakeholders*, e claramente apresentar os benefícios deste envolvimento a todas as partes.

As pesquisadoras Svendsen e Laberge[66] reforçam esta tese e indicam que

> os gestores de redes sabem que confiança e entendimento mútuo são necessários para que todos os membros ajam colaborativamente. Criar oportunidades de aprendizagem sobre o histórico e pontos de vista dos outros membros, desenvolver uma linguagem em comum, vocabulário, interpretações e modelos mentais são aspectos fundamentais para o desenvolvimento de uma rede colaborativa. Os gestores de rede também devem reconhecer que essas relações não podem ser controladas ou "gerenciadas" [...] são dinâmicas, crescem, modificam-se e terminam com o passar do tempo. (SVENDSEN e LABERGE, 2005)

Uma grande empresa na área de saúde da Inglaterra implantou uma vice-presidência corporativa para o desenvolvimento de um sistema de rede de *stakeholders*. Com efeito, esta é a principal função estabelecida em suas

65. R. E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach. (Boston: Pitman, 1984).

66. Ann C. Svendsen and Myriam Laberge. Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging. JCC 19 Autumn 2005.

diretrizes de responsabilidades social c rporativa. O vice-presidente da rede investe grande parte do seu tempo para envolver todos os grupos de *stakeholders* em suas iniciativas de desenvolvimento de políticas e programas sociais ao redor do mundo. Esta função também reporta diretamente ao presidente da empresa, sem intermediários. A principal vantagem tem sido o reconhecimento das partes interessadas de que muitos de seus pleitos estão sendo considerados e financiados pela rede de colaboração.

No entanto, cabe ressaltar que alguns gestores enfrentam dificuldades em envolver todas as partes interessadas no desenvolvimento de suas políticas e programas de RSC. Isso porque quanto mais se torna abstrata a composição destes grupos, como governo e comunidade, mais difícil se torna a identificação de seus representantes. No caso dos funcionários, fornecedores e consumidores, o envolvimento é mais fácil, uma vez que são grupos que já fazem parte das relações diretas de troca do dia-a-dia da empresa.

É verdade também que a comunidade e o governo têm sido, historicamente, os dois grupos mais críticos quanto a atuação das empresas na área social. Segundo Waddock[67], "a partir dos anos 60 e 70, corporações foram alvo de fogo cruzado de ativistas sociais e acadêmicos em relação a práticas específicas, incluindo irresponsabilidade ecológica e engajamento político.". Sendo assim, mecanismos de envolvimento destes grupos requerem esforços adicionais, como definição de uma causa social e incorporação de auditorias sociais em suas práticas corporativas.

Muitas empresas conseguem atualmente envolver representantes da sociedade civil e do governo, tornando-se vozes ativas no fortalecimento de políticas públicas e sociais. Ou seja, vão até onde estes representantes estão e não se deixam levar pela errônea hipótese de que seu direcionamento de recursos para a área social já é suficiente para o envolvimento de grupos ligados à sociedade civil e governos. No caso brasileiro, diversas empresas de grande porte formaram, em colaboração com o Ministério da Saúde, o Conselho Empresarial Nacional em prevenção e tratamento do HIV/AIDS (CEN)[68] no local de trabalho. A participação neste Conselho já confere às empresas-membro fóruns privilegiados para diálogo com o governo sobre políticas e programas nesta área.

Além disso, com a definição de causas a serem abraçadas pelas corporações, fica mais fácil o diálogo com a comunidade e as demandas sociais submetidas pela sociedade civil tornam-se qualificadas. É muito comum as empresas receberem solicitações de apoios a atividades sociais e assistenciais da sociedade civil ou do terceiro setor. No entanto, estas solicitações são realizadas, na maioria dos casos, em função dos interesses das orga-

67. Sandra Waddock. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. K Business and Society Review 109:1, 5–42.

68. O Conselho Empresarial Nacional para Prevenção ao HIV/Aids (CEN) foi criado pelo Ministro da Saúde em outubro de 1998, através da Portaria Nº 3.717, com o objetivo de fortalecer a parceria da Coordenação Nacional de DST e Aids do Ministério da Saúde com o setor privado, visando formular e difundir políticas preventivas de controle do HIV e Aids no local de trabalho e na sociedade como consequência. Fonte: http://www.agenciaaids.com.br/site/artigo.asp?id=19 Acesso em 21/01/2011.

nizações solicitantes e não de um processo de consenso sobre prioridades entre a empresa e a sociedade civil organizada.

Waddock et al[69] argumentam que uma definição de prioridades, de acordo com "retornos recebidos pelas partes interessadas antes de um problema acontecer, faz com que uma corporação se posicione melhor para o futuro". Sendo assim, a empresa se prepara para suprir "as verdadeiras expectativas da sociedade". Um dos exemplos internacionais deste tipo de iniciativa foi a definição da Body Shop (uma grande corporação de produtos de higiene pessoal) iria focar na área de direitos universais do ser humano. Com a eleição de uma causa bem específica, uma sólida parceria pode ser firmada com organizações do terceiro setor, para a promoção de suas iniciativas em todo o mundo. Neste caso, a empresa foi reconhecida como um parceiro fundamental para a redução das iniquidades sociais ao redor do mundo e, atualmente, é difícil encontrar alguma entidade enviando-lhe pleitos para qualquer outra demanda social.

Fazer com que as corporações saiam de suas respectivas "caixas" para um efetivo envolvimento das partes interessadas não é tarefa fácil. Como já incorporado pelo próprio conceito "social", uma efetiva política ou programa de responsabilidade corporativa depende de interação com a sociedade, desenvolvimento de mecanismos de participação e abertura para repensar suas próprias práticas. Assim, a "caixa" deixa de ser um simples departamento ou divisão para se tornar uma "caixa" muito maior: o planeta Terra.

A RSC não deve estar alocada em um único departamento ou centralizada em uma única pessoa da empresa, mas sim em todos os seus membros; a começar, inclusive, pela alta administração: acionistas, diretoria e gerências. Do contrário, o conceito de RSC não será internalizado, disseminado ou, tampouco, praticado pelos membros da organização.

IV.B. *CASE* DE ENVOLVIMENTO (Empresa: DOW QUÍMICA)

Há meio século no Brasil, a Dow Química iniciou sua atuação social a partir do ponto de partida em que pudesse trabalhar em conjunto com suas comunidades vizinhas. Em 1916, houve o primeiro centro para a comunidade em Michigan, local da matriz da companhia, nos EUA, e a partir daí vem buscando aprimorar sua atuação social, em todo o mundo.

A Responsabilidade Social é bastante questionada, como conceito, ainda bastante difuso e abstrato. O conceito não dá a ideia exata das possibilidades

69. Sandra A. Waddock, Charles Bodwell, and Samuel B. Giaves. Responsibility: The new business imperative. Academy of ManagemeTit Executive. 2002. Vol. 16. No. 2.

práticas. A Responsabilidade Social deve ser objeto de um conjunto de atividades que possa ser aprimorado e mensurado. Além disso, falta estrutura para organizar e divulgar estas práticas. Para tanto, antes de tudo, é preciso cumprir as leis inerentes ao seu negócio. Depois, estruturar programas, permeando-o nas comunidades. Em suma, para a Dow, a Responsabilidade Social tenta equilibrar as falhas dos modelos capitalista e socialista, visando à sustentabilidade da empresa, assim como das comunidades vizinhas.

Um ponto ressaltado pela Dow se refere ao porte da empresa e às limitações e possibilidades relativas à realização da RSC. **O tamanho da empresa é um fator importante. A Responsabilidade Social é percebida pela maioria das grandes empresas. As outras ainda não participam efetivamente, porque ainda se preocupam com os problemas do dia-a-dia, ou seja, sua sobrevivência, o que dificulta implantar planos empresariais voltados para o assunto.**

O princípio de Envolvimento dos Gestores é apontado como de extrema relevância, devido ao fato de que cada funcionário possui capacidade, experiência e convicções distintas. A corporação age para orquestrar aspectos tão plurais em ações que convirjam às políticas públicas. Neste caminho, a Responsabilidade Social configura-se em estratégia global da Companhia, demonstrando como **o comando da empresa está ligado em questões importantes para a sociedade, seja para os públicos internos, seja para os externos.** Por isso, a RSC está presente no planejamento geral e segmentado da Companhia, em todos os níveis. Este é um assunto que não afeta apenas a imagem da empresa, mas também sua credibilidade. Neste sentido, a atuação de seus gestores é importante.

Um exemplo de Programa onde se observa o papel fundamental dos gestores é o Programa de Alimentação Continuada – PAC, que foca a alimentação de crianças carentes das comunidades vizinhas à Dow. Os funcionários agem de forma voluntária, contribuindo mensalmente com pequenas quantias salariais para um fundo de arrecadação.

"Neste mecanismo, o Grêmio de Funcionários (GEA) administra os débitos e negocia isenção de taxas e tarifas bancárias para a viabilidade do programa junto aos bancos, e o Comitê coordena e acompanha o andamento do Programa"[70]

70. http://www.dow.com/publicreport/2006/local/aratu/social/community.htm

IV.C. PONTOS PRINCIPAIS DE REFLEXÃO SOBRE ENVOLVIMENTO (Resultados da II Roda de Diálogo do Projeto Ascender)

• Os Grandes e os Pequenos

Os pequenos empresários não estão preocupados apenas com sua sobrevivência. **Não é a filosofia do padeiro, a qual afirma que quanto menor o empresário, mais problemas pela falta de recursos e quanto maior a empresa, mais ela contribui**. Há estudos que mostram o contrário, quanto menor a empresa, mais apoio, o que não significa necessariamente aporte financeiro. Mais importante é que a empresa atue positivamente com e para seus *stakeholders*.

• Tipos de Parcerias

O envolvimento dos gestores depende, muitas vezes, do tipo e durabilidade do compromisso das empresas. Se falta compromisso de longo prazo ou vontade efetiva de investir recursos financeiros e tecnológicos, também haverá lacuna nos recursos humanos direcionados e, consequentemente, o envolvimento dos gestores no processo será parcial ou nulo. A tipicidade de parceiros expõe tais características. De forma geral, há três tipos de parceiros empresariais:

Oportunistas;
Compulsórios;
Genuínos.

Os oportunistas não têm compromisso com a causa. Buscam impactos de visibilidade e vendas. Aqui, as organizações sociais se aproveitam dos recursos do parceiro. **É uma forma de canalizar algo para a causa**. Os compulsórios são os que, pressionados a dar uma resposta à sociedade, devido a problemas denunciados de ilegalidade, por exemplo, procuram as organizações sociais. Por último, há os genuínos. **Estes se movem por um desejo real de partilhar o que conquistaram. São mais raros, querem deixar também uma marca social**. A estes, minoria, não falta desejo, mas sim o saber inerente ao social.

• Paciência Pedagógica

Por outro lado, as organizações sociais têm a função de educar os empresários, engajá-los, convencê-los. Este é um diferencial das organizações de base local: **a paciência pedagógica.** Saber aproveitar a entrada do parceiro compulsório e o desejo do parceiro genuíno. Este é o caminho.

Resistência, de um lado, Educação do outro. Assim, é possível conjugar saberes distintos e direcioná-los na busca de consenso.

• A Volatilidade das Causas Sociais e a Intersetorialidade

A volatilidade das causas sociais das empresas é muito grande, pois varia com modismos, rotação (*turn over*) dos gestores, decisões dos acionistas e diretoria. Além disso, é muito tênue a linha entre desenvolvimento e filantropia. **A maioria das empresas hoje está como as damas de caridade, não entram nas questões mais duras, de desenvolvimento, de fortalecimento da sociedade civil, de empoderamento de comunidades.** Hoje, é a minoria que tem a Responsabilidade Social como prática estratégica de gestão, como componente constante do seu negócio.

As grandes empresas vivem uma crise por ano. A cada ano, querem apoiar um novo tipo de projeto, uma causa diferente. Todo ano muda tudo, como em um divã. Outro ponto é a falta absoluta de noção das empresas do que realmente acontece nas localidades necessitadas, periferias, interior. **Como fazer o mundo real entrar nas empresas? Como mostrar que o mundo é mais do que a realidade burocrática do dia-a-dia. É preciso ajudar no diálogo, reduzir o desnivelamento. E não apenas buscar o recurso, mas construir trocas**. Algumas ONGs estão se tornando executores de serviços, projetos realizados por fundações ou institutos empresariais. A relação de parceria se transforma numa relação comercial: cliente, empresa, prestador de serviço.

Assim, o compromisso com a causa fica limitado. Nesta confusão de papéis, empresa gera lucro ou transformação, é importante parar para pensar a intersetorialidade, ou seja, as vantagens comparativas de cada um dos três setores. O estado pode universalizar, transformar projetos em políticas. As empresas têm recursos e conhecimentos de gestão, de processos, e as ONGs conhecem o lado pedagógico, as realidades locais. Um exemplo é o Pólo Petroquímico de Camaçari, que fará 30 anos e está em segundo lugar no PIB do estado da Bahia, mas com indicadores sociais ruins.

Isso **não quer dizer que as empresas não façam projetos, o problema é que os projetos não vêm transformando ou alterando as realidades, mas mantendo-as**. É preciso sair do nível de consciência pesada, que só gera ações paliativas para um nível de consciência socioambiental, que realmente gere transformações sustentáveis.

RODAS DE DIÁLOGO

CAPÍTULO V

Princípio Conceitual de Conhecimento de Causa

V.A. O PRINCÍPIO CONCEITUAL DE CONHECIMENTO DE CAUSA

Por incrível que possa parecer, o princípio menos explorado de RSC na literatura é o de conhecimento das causas abraçadas pelas empresas em todo o mundo. Embora pareça um contrassenso pensar em empresas investindo sem entendimento aprofundado de um "mercado", mesmo que seja o social, isso ocorre pela visão de que qualquer investimento corporativo já tem seu mérito, independentemente de sua função transformadora ou apenas paliativa. Sendo assim, não há compromisso real com a avaliação de impacto dos investimentos realizados. O repasse de um recurso para uma atividade não comercial já é encarado como algo extraordinário.

No entanto, as evidências demonstram que, cada vez mais, as empresas gostariam de obter informações mais objetivas sobre os retornos sociais e de transformação de seus investimentos. Isso ocorre no Brasil e no mundo, por exemplo, com grandes empresas bancárias que contratam consultores externos para o desenvolvimento de modelos de avaliação de seus progra-

Miguel Fontes, diretor da John Snow do Brasil, Sany Silveira da Caixa Seguro-DF, Izabel Portela do Instituto IRIS e Antônio Nascimento da Fundação Kellogg

mas. Ou seja, querem não só o reconhecimento por seus repasses financeiros, mas querem também conhecer como a realidade foi modificada a partir daquele investimento, se houve mudança e como ela ocorreu.

O ponto de partida para este conhecimento (e não só reconhecimento) do impacto das ações passa por uma determinação concreta das causas sociais que a empresa pretende abraçar. Segundo as pesquisadoras Svendsen e Laberge[71], um aprendizado coletivo com representantes de todos os *stakeholders*, para a definição de causas a serem abraçadas por uma empresa, passa pelo "desenvolvimento de novos conhecimentos sobre uma determinada questão (social) e o sistema mais amplo.".

Esta percepção vem sendo desenvolvida por transnacionais de artigos esportivos que vêm financiando pesquisas em hábitos alimentares e saudáveis da população. É interessante observar que este conhecimento de causa acaba contribuindo também para suas ações comerciais, com melhor conhecimento destes hábitos sociais e formas de condicionarem segmentos da população a práticas esportivas. Com efeito, este é um reconhecimento de que os produtos comerciais vão, cada vez mais, depender do comportamento humano no mercado social. No caso das empresas de artigos esportivos, o seu principal concorrente se torna, assim, a falta de exercício e problemas com a saúde mental da população. Ou seja, questões essencialmente sociais.

Alguns autores também indicam que o conhecimento de causa por parte das empresas pode funcionar até como um substitutivo de regulamentações públicas e ser um tipo de demonstração de governança corporativa. Segundo Amalric e Hauser[72], do Centro de Responsabilidade Corporativa da Universidade de Zurich na Suíça, "os benefícios para as empresas vêm de duas fontes. A primeira fonte é resultado das expectativas em relação à empresa responsável pelos seus *stakeholders* imediatos – consumidores, empregados e investidores. A segunda fonte é resultado da expectativa de que o Estado estará impondo novas regulamentações para as empresas." Sendo assim, o conhecimento de causa faz com que a empresa se antecipe a estas imposições, ao mesmo tempo em que atende expectativas não comerciais de seus *stakeholders* diretos.

Há quarenta anos, ninguém poderia esperar no Brasil, por exemplo, que multas seriam impostas a empresas comerciais caso não mantivessem um número específico de deficientes em seu quadro de funcionários e uma política de contratação de pessoas portadoras de deficiência. Atualmente, grandes corporações que atuam no país precisam desenvolver políticas consistentes de inserção social de portadores de deficiência logo após

71. Svendsen, A and Laberge, A. Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging. JCC 19 Autumn 2005. pp. 91-104.

72. Amalric F e Hauser J. Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities. JCC 20 Winter 2005. pp 27-38.

Ética como Parte da Cultura Organizacional das Empresas

Após o entendimento da importância da RSC para suprir interesses sociais amplos e empresariais, o primeiro passo é o estabelecimento de uma conduta ética empresarial. A prática ética, constituída pela observação das leis e garantia dos direitos humanos, deve ser algo natural para todas as empresas, uma vez que a RSC vai além do cumprimento das leis. Conforme discutido durante a I Roda de Diálogo, as pequenas transformações, como a implementação de um código de ética, são o início de um processo de transformação contínuo que se tornará inerente a cada acionista, gestor, funcionário e fornecedor.

A liderança pode criar um movimento com seu posicionamento ético e de forte estrutura de RSC. Será referência para que outras organizações façam parte desse propósito e não serão mais vistas como um "peixe fora d'água". Mais uma vez, as consequências de um mercado mais ético e garantidor dos direitos humanos serão o aumento da produtividade, a redução das perdas econômicas e a melhoria de qualidade de vida da população local.

Ganhos Comerciais com o Social vs. Ganhos Sociais com o Comercial

Se o foco de um líder é obter ganhos comerciais com o social, será apenas mais um a explorar a cultura de esquemas na sociedade. Ganhos comerciais com o social são apenas de curto prazo e depois de repetidas exposições, como no caso de estratégias de marketing de causas, os *stakeholders* começaram a entender a falta de real envolvimento para a transformação social. Essas ações geralmente estão atreladas a uma contínua desinformação da população, produzindo dados sem qualquer parâmetro de transformação. Muitas empresas, neste caso, acabam apenas falando de números grandiosos sobre beneficiados com suas ações, mas sem demonstrar quais foram os reais indicadores de transformação.

O que valeria mais, então: uma ação que, segundo a empresa, beneficiou milhares de pessoas, mas que, na realidade, foi apenas uma exposição de "boas intenções" da empresa, sem qualquer real impacto social? Ou uma ação de investimento social privado que, mesmo focando em apenas 150 indivíduos, conseguiu efetivamente modificar a realidade de pelo menos 90% deles? Para o segundo cenário, a empresa estaria focando em estratégias de ganhos sociais com sua prática comercial. Essa cultura de um sistema calcado no impacto social das ações faz com que em médio e longo prazo, esses indiví-

duos transformados sejam seus futuros colaboradores, funcionários, fornecedores e admiradores. O investimento mal aplicado pode trazer retorno negativo para a própria empresa e para a sociedade, prejudicando, inclusive a imagem da organização.

Incentivar Líderes, aumentando a punição para os infratores

Cabe ressaltar ainda que muitas ações dentro de uma cultura de "esquemas" são ilegais. Sendo assim, esse líder se torna um infrator. Para este tipo de ação, punições rígidas são necessárias para incentivar os líderes de sistemas e legitimar suas práticas de gestão de RSC. O líder de sistemas não pode se sentir isolado e injustiçado. Sendo assim, o poder público e o terceiro setor têm uma responsabilidade fiscalizadora das ações que prejudicam a sociedade e violam os direitos humanos.

Empresa Responsável pela Ótica dos *Stakeholders*

Não basta a empresa ou empresário se achar um líder em gestão de responsabilidade social. Ele(a) deve também obter este reconhecimento de seus *stakeholders*. Nada adianta se o empresário ou empresa desenvolver diversas ações verticais (sem a participação da comunidade) de investimento social privado e ganhar prêmios por essas ações, se o segmento beneficiado não consegue enxergar ou reconhecer as ações como algo realmente benéfico para suas vidas e comunidades.

Muitos instrumentos de avaliação de RSC ainda trabalham sobre a ótica do inventário de ações corporativas na área social. No entanto, a percepção dos diversos grupos de *stakeholders* não é avaliada para verificar se estão realmente atendendo essa perspectiva. Verifica-se um movimento, já encontrado na literatura científica internacional, que a verificação do compromisso das empresas com responsabilidade social se dão por modelos de "sensemaking"[59]; ou seja, modelos de reconhecimento do processo de desenvolvimento da ações pelos *stakeholders*. Em suma, antigamente, a empresa definia o que era ser uma empresa responsável. Atualmente, esses conceitos de responsabilidade social devem ser compartilhados e entendidos pelos *stakeholders*. Isto garante a dinâmica de responsabilidade social dentro de uma perspectiva real de liderança de sistemas.

59. Basu, Kunal; Palazzo, Guido. "Corporate Social Responsibility: A Process Model of SenseMakeing." Academy of Management Review. 2008, vol. 33, No. 01, 122-136.

RODAS DE DIÁLOGO

CAPÍTULO III

Princípio Conceitual de Intencionalidade

III.A. O PRINCÍPIO CONCEITUAL DA INTENCIONALIDADE

"De bem intencionados, o inferno está cheio". Este é um provérbio popular muito utilizado em diversas culturas para descrever a falta de compromisso de uma pessoa ou organização com seus posicionamentos verbais. É bem verdade que apenas a intenção de fazer algo produtivo ou altruísta não é suficiente para que se prove, na prática, que uma empresa está desenvolvendo um bom trabalho de RSC. No entanto, como princípio conceitual, a intencionalidade funciona como um ingrediente fundamental para o direcionamento dos recursos financeiros, humanos e corporativos de uma empresa na área social.

Por exemplo, se a intenção primordial de uma empresa com atividades de RSC for ganhos de imagem, isto terá implicações diretas no encaminha-

mento de recursos para foco em promoção. De outro lado, caso a intenção seja a transformação social, os recursos serão destinados a intervenções sociais. Durante um fórum sobre investimento social privado, organizado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), no Espírito Santo, falou-se sobre o caso de empresas que trabalhavam com a estrutura de financiamento "um por nove": para cada real investido em intervenção, nove eram destinados para a promoção.

Este princípio conceitual como ponto essencial para o direcionamento de recursos privados na área social encontra respaldo também na filosofia do altruísmo corporativo. Mencius, discípulo do grande filósofo Confusius, sugere que

> "a principal atividade (de uma pessoa ou organização) é provar que, em face de um mundo incerto e cheio de dúvidas uma sociedade saudável, somente será possível com a inerente intencionalidade moral de uma pessoa (ou organização) de bons valores".[60] (BOARDMAN e KATO, 2001, p. 325)

Ou seja, sem esta intencionalidade, a sociedade na qual a pessoa (ou organização) está inserida não será saudável, dependendo das intenções de seus membros individuais e corporativos. Isso, consequentemente, irá reduzir os lucros.

Na aplicação concreta do conceito da intencionalidade na área de RSC, três dimensões chamam à atenção: conduta ética, envolvimento em propósitos sociais e capacidade de escutar e interagir com agentes sociais.

Em relação à conduta ética, a pesquisadora Elsa González, em seu artigo *Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility*, indica que critérios morais e éticos devem sempre nortear a intencionalidade de uma corporação. Ou seja, a empresa possui uma "consciência moral e deve ser considerada responsável pelos seus atos"[61]. A pesquisadora ainda estipula que, em função disto, seus *stakeholders* podem demandar respostas verdadeiras à infração desta moral.

Um dos casos mais conhecidos deste pensamento aconteceu com uma empresa norte-americana de artigos esportivos, acusada de se utilizar de trabalho infantil e escravo em suas empresas subcontratadas no sudeste asiático. Este dilema moral obrigou a empresa a modificar não somente suas linhas de financiamento em RSC para ações mais efetivas, mas também desenvolver uma mudança cultural em relação a seus valores corporativos. Neste caso, esforços foram necessários para demonstrar a sociedade que

60. Boardman, Calvin and Kato, Hideaki. The Confucian Roots of Business Kyosei. Journal of Business Ethics 48: 317–333, 2003.

61. González, Elsa. Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility. Journal of Business Ethics 39: 101–108, 2002.

um aumento expressivo de suas receitas e capacidade produtiva. Logicamente, não adianta somente dizer que se tem uma política, pois haverá o monitoramento por parte do Estado e da sociedade civil do "conhecimento de causa" por parte da empresa.

Muitas vezes algo que parece óbvio para especialistas em uma determinada matéria não é o que chama mais atenção ou é mais valorizado. Esta negligência, no entanto, pode resultar em problemas significativos de concepção programática. Sendo assim, o princípio do conhecimento de causa, mesmo parecendo óbvio, uma vez que toda ação deveria requerer um entendimento mais aprofundado da realidade, não é o que chama a atenção dos especialistas. Porém, investidores no mercado comercial jamais canalizariam recursos para uma atividade produtiva da qual desconhecem suas nuances, riscos e potencial de ganho. Na área da RSC não pode ser diferente. O conhecimento de causa sempre resultará em ações melhor estruturadas, consistentes e, o que é mais importante, de grande impacto social.

No mercado comercial, as organizações investem em pesquisas para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, o que a torna conhecedora da causa (produto/serviço) a ser implementada. No mercado social, o mesmo deveria ser feito. Investir em pesquisas para conhecimento da causa social, do público adotante, da promoção e do preço social, bem como dos pontos de obtenção traria para a empresa e para a sociedade melhores resultados sociais.

V.B. *CASE* DE CONHECIMENTO DE CAUSA (Empresa: Caixa Seguros)

O Grupo CAIXA SEGUROS atua socialmente há mais de uma década. Iniciou seu papel social com o Programa *Se Liga Galera!*, direcionado aos jovens da periferia do Distrito Federal. Em 2004, a Companhia mostrou desejo de fortalecer seu papel social. Para tanto, concluiu ser importante fortalecer suas estruturas de gestão direcionadas à RSC e ao Investimento Social Privado. Desde então, percorreu um caminho, onde o Conhecimento de Causa foi o princípio de maior importância.

A intenção do Caixa Seguros era a de revisitar seu principal Programa de Investimento Social e criar uma plataforma de RSC, de forma que seus gestores pudessem qualificar-se estrategicamente, tendo mais espaço e tempo para gerenciar as intervenções sociais, bem como mais possibilidades de ampliar parcerias para a obtenção de mais e melhores impactos

sociais. Porém, descobriu que, para chegar a tais resultados, seria necessário conhecer a fundo os segmentos com os quais iria atuar, assim como as causas potenciais demandadas por estes segmentos. Desta forma, a empresa investiu em estudos que a direcionassem a um novo padrão de Responsabilidade e Investimento Social. Tais estudos seguiram uma linha de gestão sólida, partindo de etapas de pesquisa, passando por planejamentos programáticos e institucionais, implementação monitorada (fase atual), até chegar à avaliação de impacto social.

Assim, de 2004 aos dias atuais, o Grupo realizou os seguintes procedimentos de gestão:

- **Cursos para os Gestores**

Vários gestores foram realizados com a finalidade de ampliar e qualificar conhecimento para a atuação social.

- **Pesquisa sobre o Segmento Social**

Foi feito um levantamento da situação social das regiões onde estão as filiais do Grupo Caixa Seguros, com base no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Com as informações obtidas, foi construída uma matriz - a partir dos principais recortes geográficos e populacionais - para ser submetida aos empregados do Grupo e gestores sociais de organizações reconhecidas pela sociedade. Desta etapa, foi definido o segmento social a ser atendido: jovens de 18 a 24 anos, de baixa renda e baixa escolaridade, residentes nas cidades de Ceilândia e Sobradinho II, no Distrito Federal (DF).

- **Estudos para a Vocação Social do Grupo**

Neste estágio, foram analisados perfis de atuação social, a partir da natureza do negócio e das experiências sociais do Grupo. O resultado foi a definição do perfil de Investidor em Tecnologias Sociais. O perfil de investimento vai além das características de financiamento, porque presume monitoramento mais estreito, maior corresponsabilidade com os parceiros e, principalmente, a incorporação de toda a dinâmica de estudo, elaboração e realização das tecnologias sociais ao dia-a-dia do Grupo.

- **Levantamento de Necessidades e Demandas Sociais e Definição de Causa**

Foi realizado um levantamento minucioso do segmento social definido pelo Caixa Seguros. O resultado levou a uma seleção dos problemas que mais influenciam a vida dos jovens brasileiros. A partir daí, os estudos se afunilaram até definir a causa social: a promoção da saúde dos jovens brasileiros através da redução de violência por arma de fogo.

- **Mapeamento de Tecnologias e Organizações Sociais Parceiras**

Nesta fase, foram pesquisadas organizações e programas que pudessem ser fortalecidos para a atuação na causa social promovida pelo Grupo.

- **Lançamento de Pesquisa de Determinantes Sociais**

Em dezembro de 2006, o Grupo lançou, com o apoio da Organização Panamericana de Saúde - OPAS, uma pesquisa sobre os fatores determinantes de violência interpessoal entre jovens do DF. Além disso, iniciou circuito científico para apresentar o estudo, nacional e internacionalmente.

- **Lançamento do Programa Jovem de Expressão**

Em 2007, o Caixa Seguros lançou o Programa Jovem de Expressão, como caminho de atuação na causa social que apoia. Hoje, o Programa conta com parcerias e alianças com várias organizações, com vistas a transformá-lo em uma política pública.

- **Comitê de Responsabilidade Socioambiental**

Também em 2007, foi criado o Comitê de Responsabilidade Socioambiental, como instrumento coletivo de dinamização de toda a estrutura de Responsabilidade Social da empresa. Em 2008, o objetivo era avançar rumo à construção de uma Plataforma de RSC, a partir do emponderamento técnico e estratégico dos *stakeholders*, por meio de capacitações e discussão dos avanços e prioridades do Grupo Caixa Seguros, relativas ao assunto.

Cada vez mais, o Grupo reconhece a importância e age pelo fomento do Conhecimento de Causa, como força que pode estimular os outros quatro princípios de RSC para o desenvolvimento da estratégia de Responsabilidade Social da Companhia.

V.C. PONTOS PRINCIPAIS DE REFLEXÃO SOBRE CONHECIMENTO DE CAUSA (Resultados da Roda de Discussão do Projeto Ascender)

● Mensuração da Responsabilidade Social e Motivação profissional

A Responsabilidade Social amplia a motivação do corpo funcional. Talvez o melhor indicador seja o voluntariado. Neste sentido, o Conhecimento de Causa é importante, pois capacita os esforços do corpo funcional, direcionando-os à causa definida pela empresa. Não se pode abandonar a causa. Por isso, também é importante a flexibilidade para outras práticas e ações, envolvendo os profissionais da empresa e buscando relacionamento com a causa social abraçada. Às vezes, o funcionário não sabe como, mas não falta disposição e eles se sentem confortáveis em saber que a empresa promove, de fato, uma causa social.

Pesquisa de clima organizacional realizada pelo Grupo Caixa Seguros mostrou que 80% dos funcionários têm muito orgulho de atuar pela empresa. Um dos fatores que colabora para tal é o fato de o profissional entender a empresa como ética, que atua com responsabilidade social, buscando benefícios para a sociedade. Além disso, se o tema é trabalhado com seriedade pela comunicação interna, você consegue motivação e engajamento do corpo funcional

● A Questão da Ferramenta é Importante

As comunidades têm conhecimento de causa, mas muitas vezes falta capacidade para o exercício de gestão, com foco em resultados. **Esta é uma questão que deve ser debatida cara a cara com o empresário**. Nos projetos financiados, dificilmente há itens de fortalecimento institucional, ou seja, ligados à melhoria organizacional e instrumental das equipes. Se a organização social deseja entender melhor de contabilidade, melhorar estrutura física, não pode; o recurso vai diretamente e apenas para a intervenção.

É importante ressaltar que o conhecimento de causa pode ser programático e tem o que a empresa pode levar de conhecimento para a causa que defende. Ainda falta a massificação de oportunidades para as organizações utilizarem parte dos recursos recebidos para a própria instituição.

A capacitação das organizações sociais é crucial, para que possam fortalecer seu potencial de gestão, utilizando o conhecimento de causa das localidades onde vivem. Desta forma, dinamizam-se as trocas entre empresas e organizações sociais. O primeiro investimento sempre deve ser o investimento de base, ou seja, para infraestrutura, logística, padronização conjunta

de procedimentos administrativos e financeiros, assim como de gestão dos programas realizados. Em suma, é preciso dar as mãos para as organizações sociais, a fim de que estas possam fortalecer sua independência.

Deve-se lembrar apenas que, em alguns casos, algumas organizações não conseguem acompanhar o ritmo e perdem oportunidades. A organização que recebe o recurso investido também precisa revisitar e, algumas vezes, quebrar paradigmas, transformar-se, enriquecer suas práticas.

- **Responsabilidade Social e Norte para os Investimentos Sociais**

O momento atual parece indicar uma espécie de falta de norte dos investidores sociais, gerada por uma miopia por parte dos empresários, os quais limitam a Responsabilidade Social ao atendimento de leis. Em outras palavras, ainda existe dicotomia entre o simples atendimento das leis e a boa gestão, com ética e pautada, de fato, na Responsabilidade Social.

Houve muitos investimentos com bons resultados nos últimos anos. Porém, no geral, os recursos investidos ainda são poucos. Há exemplos interessantes, assim como há muitos **paliativos sociais**, ou seja, ações sociais pontuais ou de marketing empresarial, as quais não geram transformação. Exemplo positivo são cabeleireiras voluntárias que atuam em projeto comunitário, como anônimas, sem qualquer autopromoção. Enquanto que há empresários que investem milhões, priorizando retornos institucionais, oxigenados. De forma geral, os resultados da RSC como arcabouço macro ainda têm muito a melhorar, mas há resultados efetivos.

É preciso observar que a relação entre as empresas e comunidades ainda é conflituosa: as empresas acham que fazem demais e as comunidades acham que recebem de menos. Os empresários dizem: "o que eles querem mais? Já pago impostos, faço o que tenho que fazer". Este é um ponto de tensão.

- **Relação entre Responsabilidade Social e Investimento Social Privado**

Não se pode diferenciar a RSC ou Empresarial do Investimento Social Privado. O Investimento Social está dentro da Responsabilidade Social, mas não é seu único componente. É como uma Boneca Russa. Há outros componentes fundamentais que estão relacionados com os vários *stakeholders* das empresas e não apenas com a comunidade, como fornecedores, funcionários, diretoria/acionistas, clientes e outros. O Instituto ETHOS trabalha indicadores em todos os grupos de *stakeholders*; e um deles é a comunidade. A Responsabilidade Social é um tema bastante amplo e estreitamente associado ao Investimento Social Privado.

Critérios de Apoio

Para a Fundação Kellogg, os critérios de apoio a organizações sociais e projetos não estão concebidos em editais. As entidades proponentes devem ser organizadas e devem prestar contas, mas para as comunidades onde residem e atuam. Este é o ponto principal estimulado pela Fundação. É importante apoiar mecanismos de confiança entre as organizações e a comunidade. Dos participantes de um programa de liderança, desenvolvido pela Fundação, 80% dos egressos dirigem projetos com apoio da mesma. No campo afirmativo, a fundação não tem projeto, ela apoia ideias. As ideias chegam, são analisadas e, quando possível, incentivadas pela Kellogg.

O que é Marketing Social?

Algumas empresas buscam apoio na Academia, na ciência, para a construção dos seus processos metodológicos. Isso é importante para que estruturas de gestão de Responsabilidade e Investimento Social sejam desenvolvidas. Esta perspectiva qualifica a relação entre desenvolvimento social e local, com o marketing e a comunicação das empresas. Consequentemente, as organizações do setor empresarial passam a importar-se mais com os impactos sociais e humanos de suas intervenções e menos com os resultados de visibilidade.

A simples doação não promove transformação social, não socializa os lucros, pois não muda comportamentos. Esta transformação depende de conhecimento de causa, assim como de gestão contínua e longo prazo. O marketing social contribui decisivamente para a mudança social, porque é mais que uma ferramenta. É um bojo onde estão relacionadas técnicas, instrumentos e alternativas de gestão, originadas da Saúde Pública. Por exemplo, o Ministério da saúde canadense autointitula-se um ministério de marketing social.

Particularmente nos dias atuais, o marketing social se faz importante, pois vírus não é o mais o principal fator de mortalidade; é o comportamento. O próprio homem se mata. O marketing social busca trabalhar com ferramentas de mobilização, para a transformação. O maior exemplo é o Programa DST/AIDS, com trabalho de multiplicadores. Há literatura solidificada sobre marketing social, no Brasil. Somente neste país existe confusão sobre o conceito. Esta confusão se dá porque o nome Marketing lembra promoção e, muitas vezes, o nome Marketing Social é utilizado em estratégias onde a empresa busca o lucro comercial, apenas agregando valor social a seus produtos, serviços e marcas.

CAPÍTULO VI

Princípio Conceitual de Compromisso com Sustentabilidade

VI.A. O PRINCÍPIO CONCEITUAL DE COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

A definição de sustentabilidade tem sido consolidada ao longo dos últimos anos, em diversas áreas das ciências humanas: sociologia, economia, administração, entre outras. Mesmo utilizando-se de ângulos distintos para caracterizar o tipo de recurso necessário para um indivíduo ou organização atingir um nível de sustentabilidade, a maioria das definições remete diretamente à capacidade de geração e uso custo-efetivo de recursos. O principal objetivo é assegurar a possibilidade de reutilização dos recursos disponíveis por gerações futuras, ao mesmo tempo que se gera riquezas para a sociedade. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, organizacionais, sociais ou ambientais.

Infelizmente, a partir dessas definições, a complexidade necessária para avaliar a sustentabilidade de muitas empresas é, frequentemente, substi-

Márcia Campos do Instituto Aliança, André Gondim da Coelba, Izabel Portela do Instituto IRIS e Cláudio Cardoso da Câmara Americana, UFBA

tuída por fatos relacionados à sobrevivência ou não de uma corporação ao longo do tempo. Na área social, parece até que sobrevivência virou sinônimo de sustentabilidade. Muitas empresas, por exemplo, não investem nas estruturas organizacionais das organizações que apoiam, pois se centram em seus projetos para a prestação de serviços sociais. Sua sustentabilidade depende apenas da sua capacidade de manter um projeto específico ao longo de um prazo pré-determinado. Investem, de fato, no que poderia se considerar projetos-organização e não organizações para o fomento de projetos da concreta transformação social.

Poderíamos até fazer uma analogia com um indivíduo que apenas se interessa em ganhar dinheiro para sua sobrevivência submetendo-se a diversos empregos. Sua carreira não é importante e nem tão pouco sua capacidade empreendedora para potencializar seus talentos naturais ou adquiridos durante sua vida. No entanto, quando se encontra desempregado, vive à custa de biscates e "quebra-galhos". Logicamente, não pretendemos dizer que essas atividades não têm valor, mas deve-se deixar claro que essa falta de estratégia para geração de novos recursos e fortalecimento das estruturas das organizações sociais compromete a sua capacidade de investimentos e planejamento futuro.

A sobrevivência não depende de planos estratégicos, sistemas operacionais, capacitação, captação de novos investimentos ou, tampouco, interfaces organizacionais. Seu único indicador é se a organização estará com suas portas abertas amanhã ou se o financiamento para seu projeto estará assegurado por um determinado período de tempo. Já a sustentabilidade é exatamente o contrário: ela necessita de um esforço contínuo para a definição de formas mais eficientes para redução de desperdícios, uso custo-efetivo de recursos e planejamento de todas as suas estruturas organizacionais, de acordo com uma avaliação ampla das oportunidades e riscos oferecidos pelo mercado social.

A John Snow Brasil define sustentabilidade como "a capacidade de um indivíduo, organização ou sociedade de, continuamente, gerar, preservar e expandir capital financeiro, técnico, social e organizacional". Esta definição nos remete a uma ampla reflexão sobre o compromisso que uma empresa deve ter com suas políticas de RSC. Isto porque o capital financeiro é apenas uma parte deste conceito. As empresas tradicionais, conhecidas como "profit maximizers" (de maximização dos lucros), não se sustentam durante um longo período exatamente pela falta de entendimento dos outros tipos de capital que devem ser gerados. Nunca será possível para uma empresa progredir se esta não investe na educação de seus trabalhadores, não en-

tende os anseios e cria vínculos concretos com a comunidade, além de não desenvolver uma postura organizacional que vai muito além de uma política simplista de ganhos para os acionistas.

Focar apenas em ganhos de capital financeiro também reduz o valor agregado das empresas. Segundo dados dos fundos de investimentos do Banco Itaú, as ações de empresas que atingiram o status de governança corporativa renderam, nos últimos 12 meses, 62,87% contra 56,73% do fundo de seleção de ações[73]. Esta diferença de 6,14 pontos percentuais pode parecer pequena para um país acostumado com hiperinflação e taxas de juros exorbitantes, mas é maior do que a taxa de juros de todo um ano, na maioria dos países desenvolvidos. Ou seja, estimular outras formas de geração de capital não financeiro é bom também para os negócios.

Evidencia-se, por fim, que muito longe de ser um sinônimo de sobrevivência, a sustentabilidade deve ser encarada como seu antônimo direto. Portanto, as empresas que se prendem a ganhos de curto prazo em detrimento de sua missão de longo prazo estão fadadas à insustentabilidade corporativa, assim como as organizações que vivem apenas de um projeto social. As mais sustentáveis serão sempre aquelas que se voltam para uma causa social maior, estabelecem missões organizacionais claras e se comprometem com objetivos de longo prazo. E, mais importante, são essas corporações que irão oferecer à sociedade um mundo melhor, mais rico e equitativo.

VI.B. *CASE* DE COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

(Empresa: Coelba)

A Companhia Energética da Bahia - Coelba iniciou seu envolvimento em RSC há pelo menos uma década. Mas foi somente nos anos de 2002 e 2003 que a empresa estruturou uma área de gestão específica para esses empreendimentos. Antes, o envolvimento se traduzia por financiamentos e ações pontuais, atendendo demandas oriundas geralmente da comunidade local.

No entanto, com o reconhecimento da complexidade do Estado onde atua (Bahia) - sendo mais da metade de seus clientes de baixíssima ou baixa renda, baixa escolaridade e poucas perspectivas de renda - e dos prejuízos causados pela falta de conhecimento dos serviços prestados pela Companhia para a população, a Coelba compreendeu que a RSC era fundamental para uma perspectiva de sustentabilidade dos negócios em longo prazo.

73. Extraído de www.itau.com.br, em 16 de outubro de 2007.

O uso de energia não era racional em milhares de residências, os riscos de ligação ilegal, vulgo "gatos", eram elevados em diversas comunidades e a inadimplência era um problema contínuo. Sendo assim, os motivos para a Coelba se envolver em um processo de investimento de longo prazo em RSC foram os seguintes:

1. **Cobrança do mercado:** Se não conseguissem analisar o mercado de baixa renda como algo positivo, ficariam fadados ao fracasso.

2. **Redução da inadimplência:** A COELBA precisou absorver 356.000 novos clientes de baixa renda. Se não houvesse preocupação com sustentabilidade dessas comunidades, a inadimplência aumentaria em função da falta de renda e empregabilidade.

3. **Cobrança pública:** O governo já estabeleceu a universalização do acesso como uma prioridade até 2011. A universalização contribuirá para a sustentabilidade da Coelba, mas também obrigará a empresa a se comprometer com os anseios da sociedade e dos gestores públicos.

Em base a esta constatação, a COELBA racionalizou seus recursos para a área social e estruturou um programa amplo ("guarda-chuva"), conhecido como Energia para Crescer. O objetivo do programa foi alavancar o desenvolvimento local sustentável em suas áreas de atuação comercial. O primeiro passo foi um levantamento, dentro da própria empresa, das experiências internas com a gestão social e envolvimento de funcionários. Reuniões foram realizadas "de cima para baixo", inicialmente com gerentes, logo após gestores e, finalmente, funcionários. Esse processo acabou levando a responsabilidade social a um status de macroestratégia da empresa; ou seja, ao mesmo patamar de macroestratégias puramente comerciais.

Este é um exemplo bastante claro da importância dos ganhos sociais com iniciativas comerciais, revertendo-se em impactos positivos para a empresa em médio e longo prazos. A Coelba deixou suas ações meramente paliativas para se tornar um líder em desenvolvimento local sustentável. Em todo esse trabalho utilizou-se como base um tripé de desenvolvimento: Econômico, Social e Ambiental.

O Energia para Crescer também tomou como base os sete temas da agenda do Instituto ETHOS de RSC. Atualmente, há na empresa um responsável para cada tema, respondendo a um comitê de RSC. Por exemplo, para o

público interno, o comitê aprova os planos sugeridos pelo responsável e seus respectivos orçamentos anuais. A área específica de meio ambiente também traz para o comitê seus planos de trabalho e exige um acompanhamento de todo o plano de trabalho, e assim por diante. O comitê tem poder deliberativo, aprovando todas as auditorias, planos e resultados das iniciativas de cada tema.

Há também um foco bastante claro na relação com os diversos *stakeholders* da empresa: funcionários, fornecedores e comunidade. No caso dos funcionários, todos são responsáveis por participar de capacitações no código de ética da empresa. Assinam um termo de conhecimento do código, afirmando seu devido acordo com a postura que deverá ser adotada. Além disso, os funcionários são chamados para participar de ações voluntárias de cunho social.

Para fornecedores, já existem sanções caso não cumpram algumas cláusulas de responsabilidade social, como uso do trabalho infantil. Ademais, existe um processo já estruturado de gestão de fornecedores e construção de valores em função do que se pensa e do que se faz. A empresa não se limita, assim, a verificar a gestão financeira e técnica dos fornecedores, mas também aspectos de RSC.

No caso de empreiteiras que prestam serviços terceirizados, certos critérios de responsabilidade social são exigidos. Ademais, uma premiação de parceiros, incluindo uma premiação específica para ações sociais, já foi estabelecida para dar reconhecimento aos fornecedores que se destacam na área de RSC. Finalmente, a empresa oferece capacitações sobre seu código de ética e incentiva também que membros das firmas terceirizadas participem de ações voluntárias nas comunidades.

Há três focos específicos para ações de responsabilidade social corporativa relacionadas às comunidades locais: cultura, educação e meio ambiente. No entanto, as ações mais fortes têm sido na área de educação, uma vez que incluem:

1. Programas de identificação de potencialidades locais para estruturação de programas de geração de renda e empregabilidade. Parceria com o SEBRAE, SESI, prefeituras, além de outras empresas;

2. Investimento em comunicação comunitária, visto que se perde quase 7% por roubo de energia. A estratégia de comunicação inclui ações interpessoais. O Programa Agente Coelba identifica lideranças locais tra-

balhando em associações de bairro/comunitárias. O Agente funciona como link com os membros da comunidade para facilitar a educação, redução de roubos e fortalecimento de competências profissionais (ex.: eletricista, internet etc.);

3. Implementação de um programa extenso de substituição de geladeiras. Verificou-se que o consumo da geladeira pode representar 70% do consumo de uma residência. Como este equipamento traz um prejuízo em razão de serem antigos e de pouca eficiência energética, o usuário acaba não efetuando seus pagamentos mensais, o que aumenta a inadimplência. Com a substituição da geladeira, o programa vem conseguindo trazer o patamar de pagamento de volta para um nível sustentável para o usuário. Treze mil geladeiras já foram substituídas, com diminuição no consumo de energia de 28% para essas unidades. Além disso, com essa redução, 500 usuários conseguiram se adequar à tarifa social. Alcançaram, assim, um enquadramento mais acessível, com satisfação do cliente e menor pagamento;

4. Troca de fiação elétrica das residências. Algumas construções, por exemplo, não possuem janelas e, por isso, utilizam lâmpadas continuamente. As ações da Coelba contribuem para o uso mais racional dos recursos energéticos nas residências.

Segundo a própria empresa, os ganhos com o desenvolvimento de uma estrutura de RSC, para garantir o compromisso com a sustentabilidade local e empresarial, são diversos, entre os quais:

1. A Coelba deixou de financiar ações na área social, racionalizando os recursos disponíveis para este setor;

2. A nova estrutura deu maior foco à empresa na área social e estabeleceu parâmetros de relacionamento com seus principais *stakeholders* - satisfação dos clientes, capacitação de funcionários e relação com acionistas;

3. A estrutura interna também contribuiu para que os temas de Responsabilidade Social Corporativo permeassem toda a empresa;

4. Sendo parte da estrutura empresarial, os temas de RSC criaram uma vinculação direta com a presidência da empresa, ganhando em importância e garantindo a continuidade das ações em processo de decisão estratégica;

5. O programa Energia para Crescer se tornou referência para a holding da empresa e foi absorvido para sua ampliação em todas as regiões do país onde há presença de empresas de energia ligadas a sua holding.

Mesmo levando em consideração todos os pontos positivos do compromisso assumido pela Coelba com a sustentabilidade da sua estrutura de RSC, a empresa também reconhece os novos desafios de suas ações e compreende que precisam ser superados em um futuro próximo, principalmente na avaliação de impacto de seus investimentos em RSC e na garantia do cumprimento das metas estabelecidas para a universalização do acesso até 2011.

Para a avaliação de impacto, a empresa ainda não incorporou uma metodologia que demonstre os reais resultados financeiros, econômicos e sociais de suas iniciativas. Os resultados são divulgados a partir de um inventário de suas ações e dados absolutos de ofertas à área social, incluindo recursos disponibilizados, pessoas atendidas, geladeiras substituídas, funcionários capacitados etc. A incorporação de uma metodologia de avaliação de impacto social contribuiria para garantir que todos os *stakeholders* compreendam de forma definitiva o valor dos seus investimentos sociais privados.

O parâmetro de avaliação e monitoramento ainda tem um caráter institucional, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelos Indicadores ETHOS. A cada ano, o Instituto ETHOS faz um ranking e utiliza um questionário como parâmetro para a avaliação da estrutura de responsabilidade social montada pelas empresas. A Coelba vem recebendo um bom reconhecimento por suas iniciativas nesse ranking e utiliza os Indicadores ETHOS para suas ações de planejamento.

A Coelba também se aproveita da compulsoriedade dos investimentos que devem ser realizados em Pesquisa e Desenvolvimento pela Agência Reguladora do Governo e faz diversas parcerias com universidades. Utiliza-se, assim, desse conhecimento para desenvolver novas tecnologias de racionalização do uso energético em residências.

O segundo desafio está relacionado à universalização do acesso à energia em todas as residências do Estado da Bahia até 2011, uma vez que as regiões são rurais e de difícil alcance. Talvez algumas unidades não possam ser atendidas, mas fontes alternativas de energia, como a solar, serão levadas até elas para que possam ser conectadas ao sistema.

VI.C. PONTOS PRINCIPAIS DE REFLEXÃO SOBRE SUSTENTABILIDADE

O compromisso de uma empresa com a sustentabilidade de políticas e iniciativas de RSC estão intrinsecamente relacionadas à sua própria sustentabilidade comercial. No entanto, na prática este raciocínio ainda não é bem compreendido por diversas empresas de todos os portes: micro, pequena, média e grande. A "sobrevivência" em curto prazo ainda é vista como o principal objetivo, em função das grandes demandas de impostos, custos operacionais e instabilidade econômica. Para uma mudança nesse paradigma, as discussões da IV Roda de Diálogo foram fundamentais para a discussão de pontos que possam facilitar o entendimento da importância desse compromisso.

Investimento Social Privado em Base às Demandas Sociais Locais

Como já mencionado em outros princípios, o entendimento de demandas sociais locais também é fator fundamental para a garantia do compromisso da empresa com a sustentabilidade de suas ações de RSC. Para empresas que atuam em áreas diversas, como regiões rurais e urbanas, há a necessidade de uma adequação de propósitos, a depender da situação de cada comunidade. Por exemplo, em áreas urbanas, o foco poderá ser no fortalecimento de estruturas já existentes; enquanto na região rural, o foco deverá ser na ampliação do acesso a serviços que simplesmente nunca existiram nessa localidade. Canais de diálogo contínuo com as lideranças locais também são necessários para ouvir quais são as verdadeiras demandas da comunidade.

Capacitação Contínua dos Funcionários e Alta Gestão

O compromisso com a sustentabilidade apenas será incorporado quando funcionários e alta gestão da empresa puderem compreender e serem capacitados de sua importância para a empresa. Apenas a criação de uma área de RSC não é suficiente para garantir o envolvimento dos gestores. O status dessa área para a presidência da empresa, acionistas e conselho irá estabelecer qual o grau de importância cedido a essa área e se poderá ser mantida por prazo indeterminado.

Ainda no âmbito da capacitação, há a necessidade de fortalecer o código de ética organizacional. Isto influenciará na cultura organizacional e sedimentará princípios de conduta ética, não somente na área social, como também em suas relações comerciais. Naturalmente, uma conduta ética adequada irá facilitar o entendimento de outros *stakeholders* sobre a importância de se ajustar a esses princípios, principalmente fornecedores e funcionários.

Preparação das Futuras Gerações de Empresários

O compromisso com a sustentabilidade também requer que futuras gerações sejam preparadas para tomar decisões conscientes de RSC. Para tanto, a empresa com este compromisso deve se aproximar das faculdades de administração/economia e oferecer suas experiências nessa área.

Riscos de Não Envolvimento dos Fornecedores

O risco do não envolvimento de fornecedores em práticas de responsabilidade social corporativa coloca a empresa em uma posição de vulnerabilidade comercial. As políticas destoantes entre a empresa principal e seus fornecedores podem ocasionar confusões na mente dos consumidores com resultados negativos também para suas vendas. Políticas de sanções e premiações funcionam como uma estratégia "empurra e puxa" para que os fornecedores se adequem a determinadas diretrizes de RSC.

Garantia da Parcerização e Formação de Alianças

Sustentabilidade na área social é parte de um processo de interações entre diversas entidades, incluindo o terceiro setor e governos. As empresas devem implementar um sistema para organizar estas interações. Em função de a interlocução não ser comercial, a empresa precisa adquirir habilidades específicas de negociação na área social, assim as ações serão determinadas para que todas as partes envolvidas cresçam juntas. Desta forma, ela estará estabelecendo estruturas de parcerias e alianças também para suas ações sociais. A universidade, por exemplo, poderá contribuir com o desenvolvimento de pesquisas que atendam diretamente o interesse da causa abraçada pela empresa. No caso de ONGs, o fortalecimento dos laços comunitários irá trazer mais credibilidade e reconhecimento.

Demonstração Objetiva de Impactos

Este talvez seja o ponto onde mais se carece de um trabalho efetivo: Avaliação de Impacto social. Há a necessidade de demonstrar para a sociedade e todos os *stakeholders* quais são as verdadeiras vantagens de curto, médio e longo prazos em investimentos sociais privados. Essa demonstração deve ocorrer nos níveis financeiro, econômico e social. A avaliação funciona como uma "bússola" para que a empresa busque continuamente a sustentabilidade de seus recursos e objetivos sociais.

Área com Status de Diretoria

A RSC deve estar no DNA das empresas. Estruturas alternativas, como institutos e fundações, restringem a capacidade de oferecer a uma área interna da empresa o seu devido status de importância. O ideal é que essa área esteja diretamente ligada ao seu conselho de acionistas e/ou presidência. A própria decisão de qual status interno que a área de RSC tem na empresa é fator indicativo de seu compromisso com a sustentabilidade em longo prazo.

Políticas de Incentivo à Diversidade

As políticas de diversidade não devem ser vistas como uma imposição da lei às empresas. O compromisso com a sustentabilidade requer o conhecimento da importância de engajar grupos vulneráveis em seus quadros de trabalho. A inserção social enriquece o ambiente de trabalho e traz consigo o fortalecimento dos laços entre a empresa e todos os segmentos da sociedade. Isto vale para grupos raciais minoritários, portadores de deficiência, mulheres, idosos, encarcerados e homossexuais.

Em regiões onde a questão étnico-racial é ainda mais evidente, como no caso da Bahia, as empresas precisam colocar esta pauta como prioridade. Algumas ações incluem na capacitação de jovens negros, fortalecimento de seus laços sociais e sua contratação direta. Essa diversidade irá fazer com que o ambiente de trabalho não seja visto como algo "importado" ou excludente.

Fortalecimento das Políticas Públicas Sociais e de Educação

A empresa também não pode ficar à margem dos sistemas públicos de ensino e saúde. Como uma importante fonte de recursos públicos, através de seus pagamentos de impostos, as empresas precisam assumir o compromisso de reivindicar que esses recursos sejam aplicados para a melhora do sistema e serviços públicos. No caso da educação, por exemplo, o jovem que consegue obter uma escolaridade mais avançada terá mais condições de servir a empresa e garantir a continuidade do fornecimento de mão-de-obra especializado. Isto irá reduzir custos da empresa e aumentar continuamente sua produtividade.